

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

PRATIQUES PRESCRITES ET PRATIQUES EFFECTIVES PERÇUES  
DU SERVICE DES COMMUNICATIONS  
OU  
LE PARADOXE DU GARDIEN DE L'IMAGE  
ET DU CORDONNIER MAL CHAUSSÉ

MÉMOIRE  
PRÉSENTÉ  
COMME EXIGENCE PARTIELLE  
DE LA MAÎTRISE EN COMMUNICATION

PAR  
ANNE-MARIE GAGNÉ

FÉVRIER 2006

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL  
Service des bibliothèques

Avertissement

La diffusion de ce mémoire se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire *Autorisation de reproduire et de diffuser un travail de recherche de cycles supérieurs* (SDU-522 – Rév.01-2006). Cette autorisation stipule que «conformément à l'article 11 du Règlement no 8 des études de cycles supérieurs, [l'auteur] concède à l'Université du Québec à Montréal une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de [son] travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, [l'auteur] autorise l'Université du Québec à Montréal à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de [son] travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris l'Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de [la] part [de l'auteur] à [ses] droits moraux ni à [ses] droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, [l'auteur] conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont [il] possède un exemplaire.»

## REMERCIEMENTS

Je tiens à remercier très sincèrement mon directeur de recherche, M. Pierre Mongeau, professeur au département de communication sociale et publique de l'Université du Québec à Montréal pour son soutien exemplaire durant l'exercice parfois ardu menant à la rédaction de ce mémoire. Je me souviendrai longtemps de sa patience, de sa rigueur, de sa disponibilité, de sa compréhension et du dévouement sans borne qu'il voue à la réussite de ses étudiants. Ses conseils judicieux et son soutien continu ont été des apports précieux qui m'ont permis de mener à terme ce projet. Les mots me manquent ou me semblent superficiels pour exprimer à sa juste valeur toute ma reconnaissance et ma gratitude envers lui.

Je remercie également mon ancien employeur, Norampac, et plus particulièrement son président - également mon ancien patron - Monsieur Marc-André Dépin, pour m'avoir permis de poursuivre mes études même si les cours se donnaient parfois pendant le jour.

Je voudrais également remercier tous ceux qui ont accepté de se faire interroger dans le cadre de ce mémoire. Sans vous, cette recherche n'aurait pas été possible.

Je tiens à remercier chaleureusement mes parents, pour leur appui incommensurable et leur soutien moral à travers l'ensemble des péripéties entourant mes études universitaires. Leurs encouragements continus m'ont toujours animée par un désir de réussir et de m'accomplir.

Merci également à mes amis, qui ont soutenu mes humeurs et m'ont encouragée à poursuivre mes efforts de recherche. Un merci tout spécial à François Robert, pour avoir partagé avec moi son expérience à la maîtrise et pour m'avoir appuyée dans les périodes plus difficiles.

À tous, encore une fois, un grand merci !

## **AVANT-PROPOS**

### **LA MYSTÉRIEUSE COMMUNICATION**

Lorsque je déclare que je travaille pour le service des communications d'une grande entreprise, les gens les plus polis me regardent l'air perplexe en hochant la tête. Les plus dégourdis ne se gênent pas pour me poser les questions qui les tourmentent : « En quoi ? En communication ? Pour une entreprise ? Et que fais-tu au juste ? Que communique-tu ? Et à qui ? » Si je leur confie que je travaille dans le domaine des relations publiques, alors là, on me reprend carrément : « Vous voulez dire, chère dame, que vous travaillez pour le service des ressources humaines ! » Mystérieuse, la communication ? À qui le dites-vous !

C'est en discutant avec mes amies, celles qui ont étudié avec moi au baccalauréat en relations publiques, que j'ai constaté que le métier que nous exerçons était très méconnu et que même entre nous, professionnelles des relations publiques, nous ne nous entendions pas sur les termes à utiliser pour le nommer. Entre communication-marketing, communications internes, relations de presse, relations gouvernementales, pour ne nommer que ça, la communication s'ouvre sur un vaste champ de tâches, de titres et de fonctions toutes aussi diversifiées les unes que les autres. Si l'une relevait du service des ressources humaines de son entreprise, les autres relevaient du service du développement des affaires, du service juridique et légal, du service du marketing ou encore du secrétariat général. Personnellement, je dirige un service des communications relevant directement de la haute direction. Comment s'y retrouver ? Comment expliquer aux gens ce qu'est la fonction communication si nous ne nous entendons même pas entre nous pour définir ce que sont les communications au sein de l'entreprise ?

Par exemple, dans l'entreprise pour laquelle je travaillais au moment de rédiger ce mémoire, la fonction communication était reliée à tout ce qui avait trait à l'image de l'organisation et en particulier, au logo de l'entreprise : des cartes d'affaires à l'affichage extérieur, en passant par les brochures publicitaires et la décoration du hall d'entrée. Les communications, me semblait-il, étaient perçues comme un service au service des autres services plus importants de l'entreprise : les ressources humaines, le service juridique, le marketing, etc. J'avais la

malheureuse impression que les communications étaient davantage perçues comme un mal nécessaire plutôt qu'un atout pour l'entreprise – une conception qui allait un peu à l'encontre de ce qui m'avait été proposé dans mes cours de relations publiques à l'université, alors qu'on présentait les communications plutôt comme une fonction de gestion, comme un service ayant une fonction à jouer tant sur la planification stratégique de l'entreprise que sur son rayonnement auprès de ses publics. C'est de ce constat qu'a germé en moi l'idée d'écrire ce mémoire. Il existe bel et bien des pratiques prescrites des communications : celles qui sont enseignées aux étudiants inscrits en communication ou en relations publiques dans les universités, celui qui est décrit dans les livres rédigés par des experts et autres sommités dans le domaine. Alors pourquoi tant de questionnements ? Pourquoi tant de sourcils levés et de fronts plissés lorsque je parle du métier qui est le mien ?

Cette première interrogation a donné naissance à la question qui allait me préoccuper pendant près de deux ans : en quoi les pratiques prescrites d'un service des communications diffèrent-elles des pratiques effectives perçues par les différents publics de l'entreprise ? Par exemple, comment un adjoint administratif perçoit-il la fonction du service des communications dans son entreprise ? Comment un vice-président des ventes la perçoit-elle ? Et quelqu'un travaillant à l'informatique ou encore sur la ligne de montage ? Je me suis alors mis en tête d'interroger les membres d'une même entreprise afin de dresser un portrait du service des communications et de le comparer au modèle théorique proposé. Les réponses obtenues ont été parfois surprenantes, parfois prévisibles, mais toujours fort intéressantes. J'espère fortement qu'après la lecture de ce mémoire, l'on aura une meilleure compréhension de la fonction du service des communications au sein de l'entreprise et de ses nombreuses facettes.

## TABLE DES MATIÈRES

LISTE DES TABLEAUX .....	viii
LISTE DES FIGURES .....	ix
RÉSUMÉ.....	x
INTRODUCTION.....	1
CHAPITRE I .....	4
PROBLÉMATIQUE .....	4
1.1 Du taylorisme à l'École de la contingence.....	5
1.2 À l'ère du capital humain : une communication symétrique bidirectionnelle .....	7
1.3 L'exigence de la transparence ou communiquer avec ses publics .....	8
1.4 La fonction communication et les activités économiques de l'entreprise.....	9
1.5 La communication : pour mieux gérer la complexité .....	10
1.6 Problème et question générale de recherche .....	11
CHAPITRE II.....	16
CADRE THÉORIQUE.....	16
Première partie : comprendre l'organisation.....	17
2.1 L'organisation selon Mintzberg.....	19
2.2 Le rôle des communications dans l'approche de la contingence.....	28
Deuxième partie : comprendre la fonction communication .....	30
2.3 Une définition de la communication organisationnelle .....	31
2.4 Les publics cibles, ou avec qui communique l'entreprise .....	33
2.5 La communication organisationnelle : une communication stratégique.....	37
2.6 Les fonctions de la communication organisationnelle.....	42
2.7 Les activités communicationnelles (les « tâches » du service des communications) .....	45
2.8 Le service des communications : quelle place lui accorde-t-on ?.....	47
2.9 Le contenu des messages – Que communique l'entreprise ?.....	49
2.10 L'éthique reliée aux communications organisationnelles.....	50
2.11 Mesurer l'impact des actions communicationnelles.....	52
2.12 Les communications organisationnelles : fonction de gestion ?.....	52
Troisième partie : une approche systémique de l'organisation et de la communication.....	54

Quatrième partie : synthèse et questions spécifiques .....	55
CHAPITRE III .....	60
MÉTHODOLOGIE .....	60
3.1. Profil de l'entreprise choisie : Cascades inc. ....	62
3.1.1 Pourquoi Cascades ? .....	63
3.2 Entrevues semi directives individuelles .....	64
3.3 Échantillon pour les entrevues .....	64
3.4 Les principales dimensions et l'opérationnalisation des concepts retenus pour la codification .....	65
3.5 Les limites de l'étude .....	65
3.5.1 Les biais dus à la sélection des sujets (échantillon) .....	66
3.5.2 Les biais du chercheur .....	66
3.5.3 Les biais dus aux erreurs de codification et d'enregistrement des dossiers, aux erreurs de classification .....	67
3.5.4 Les biais dus aux déclarations des personnes interviewées et à leur attitude face au chercheur .....	67
3.6 Les aspects éthiques .....	67
CHAPITRE IV .....	68
RÉSULTATS .....	68
4.1 Les publics cibles .....	68
4.2 Sur le contenu communicationnel (les messages) .....	70
4.3 Les activités communicationnelles déployées (moyens de communication) .....	74
4.4 Les objectifs, l'impact et le pouvoir du service des communications .....	75
4.5 Sur ses limites et sur l'éthique .....	78
4.6 La mesure des résultats obtenus (l'évaluation) .....	79
4.7 Le rôle du service des communications : fonction stratégique <i>versus</i> fonction logistique .....	80
CHAPITRE V .....	87
ANALYSE .....	87
5.1 Les constats .....	89
5.2 Paradoxe du gardien de l'image et du cordonnier mal chaussé .....	93

CONCLUSION .....	95
APPENDICE A Formulaire de consentement .....	100
APPENDICE B Le protocole d'entrevue .....	102
BIBLIOGRAPHIE .....	107



## LISTE DES TABLEAUX

Tableau		Page
Tableau 2.1	Les configurations structurelles selon Mintzberg, 1978.....	28
Tableau 2.2	Les activités communicationnelles selon Michel, 1999.....	46
Tableau 2.3	Synthèse des typologies des messages <i>in</i> Libaert, 2004.....	49
Tableau 3.1	Guide pour les entrevues.....	61
Tableau 4.1	Convergences et divergences entre les pratiques prescrites du service des communications et les pratiques effectives perçues.....	86

## LISTE DES FIGURES

Figure		Page
Figure 2.1	Les 5 parties de base de l'organisation selon Mintzberg, 1978.....	19
Figure 2.2	Le fonctionnement de l'organisation selon Mintzberg, 1978.....	24
Figure 2.3	Les publics internes de l'organisation selon De Meulemeester, 1991.....	35
Figure 2.4	Les publics externes de l'organisation selon De Meulemeester, 1991.....	36
Figure 2.5	La logique de l'organisation et de la communication selon Bartoli, 1990.....	38
Figure 2.6	Les 4 fonctions de la communication selon Saumier , 2000.....	44
Figure 2.7	La dimension multidisciplinaire des relations publiques comme fonction de gestion.....	53
Figure 2.8	Portrait des relations communicationnelles entre le service des communications et les différents publics d'une entreprise.....	58
Figure 5.1	Portrait actualisé de la fonction, d'après les constats de la présente étude .....	92

## RÉSUMÉ

La difficulté à bien définir le rôle de la communication dans les organisations nous a poussée à réfléchir sur la fonction du service des communications dans une grande entreprise et plus particulièrement sur la façon dont elle est perçue par ses différentes parties prenantes. En faisant la lumière sur les divergences et les convergences entre les pratiques prescrites et les pratiques effectives perçues par les publics du service des communications dans l'entreprise, nous souhaitons proposer des pistes de solutions permettant une meilleure compréhension de la fonction.

Ce mémoire cherche à comprendre comment le service des communications intègre ses différentes activités au sein de l'entreprise et, plus précisément, en quoi les pratiques prescrites diffèrent des pratiques effectives telles que perçues par les différents publics d'une entreprise. Nous sommes partie de l'hypothèse que le décalage entre les pratiques prescrites du service des communications dans l'entreprise et les pratiques effectives perçues par ses publics se traduisait par une sous-estimation du caractère stratégique des communications organisationnelles au profit de son côté davantage logistique.

Pour répondre à notre question de recherche, nous avons mené une étude qualitative avec des entrevues individuelles semi-dirigées parmi 15 représentants des publics cibles d'une même entreprise, en l'occurrence : Cascades inc. La comparaison entre les pratiques prescrites et les pratiques effectives perçues par ses publics cibles a fait ressortir des divergences surtout sur les plans de la diffusion de l'information, sur la place qui est accordée au service des communications au sein de l'équipe de gestion et sur la nature de sa fonction (stratégique *versus* logistique). Ces constats ont mis en relief le paradoxe selon lequel le service des communications, perçu comme gardien de l'image, se retrouverait lui-même avec un problème d'image – d'où la métaphore du cordonnier mal chaussé.

Mots-clé : service des communications, relations publiques, pratiques, perception, représentation, public, fonction, organisation, image, stratégique, logistique

## INTRODUCTION

La discipline des communications est relativement récente, si on la compare à d'autres sciences sociales, telles la psychologie ou encore la sociologie. Est-ce la raison pour laquelle les métiers relatifs à la communication organisationnelle sont souvent méconnus ? « S'il est un métier méconnu, c'est bien celui de relationniste. Même les étudiants inscrits à un baccalauréat ou à un certificat dans cette discipline prennent souvent plusieurs mois pour en comprendre la particularité » (Maisonneuve, Lamarche et Saint-Amand, 1998, p. 2). C'est l'une des raisons pour laquelle nous avons cherché à mieux comprendre les pratiques professionnelles du service des communications d'une entreprise. En déterminant les convergences et les divergences entre les pratiques prescrites et les pratiques effectives perçues par les publics cibles du service des communications d'une entreprise, nous pensons pouvoir apporter une piste de réponse et une explication quant à la nature de la fonction des communications organisationnelles et aux champs d'activités qu'elle occupe. Tixier-Guichard (*in* Libaert, 2004) soulève le débat en écrivant :

Une confusion s'est installée et il est parfois délicat de clarifier certaines activités ou de cerner les frontières entre les relations publiques, la communication institutionnelle, les relations extérieures, le lobbying (...) redonner du sens à la communication sera certainement un des défis de civilisation d'une « société de communication » menacée de dilution dans une boulimie de consommation... communicante. (pp. 18-19)

Parce que la communication organisationnelle semble si difficile à cerner, précisons d'emblée que nous nous intéressons ici aux pratiques de la communication qui caractérisent le service des communications auprès de ses publics cibles. Le présent mémoire ne concerne pas les aspects interpersonnels de la communication, ni ses aspects conflictuels au sein des groupes ou encore ses aspects politiques.

Pour mieux comprendre les pratiques du service des communications, nous avons interrogé les différents publics d'une même entreprise pour savoir quelle idée ils s'en faisaient. Nous souhaitions savoir – selon eux – quel était le principal mandat du service des communications, pourquoi une entreprise se dote-t-elle d'un service des communications, quels sont ses objectifs, sa place au sein de l'entreprise et quelles fonctions y étaient

rattachées. ( le service des communications occupe-t-il une fonction de gestion ? Quelle fonction joue-t-il auprès des autres services ? Avec qui collabore-t-il ? )

Notre hypothèse suppose que le décalage entre les pratiques prescrites du service des communications et ses pratiques effectives perçues par ses différents publics résulte en une sous-estimation, voire d'une sous-exploitation de ce service, le confinant davantage dans une fonction logistique que stratégique, tuant ainsi dans l'œuf l'idée que le service des communications puisse être une fonction de gestion.

La présente recherche comporte cinq chapitres. Le premier débute avec l'explication de notre problématique. Le couple « communication et organisation » n'est pas toujours allé de pair et traduit une longue évolution. Si, aujourd'hui, Libaert (2004) perçoit la communication comme une fonction admise au sein de l'entreprise, on s'interroge encore sur ce qu'elle peut véritablement apporter comme contribution à la rentabilité, à la notoriété, bref, à la pérennité de l'entreprise. Alors que certains la voient comme un mal nécessaire, d'autres voient en elle une panacée à tous les maux. Comment brosser un portrait du service des communications si on ne s'entend pas sur les mots pour le qualifier et les mandats qu'il peut accomplir ? Bref, comment dresser un portrait actualisé de la fonction ? On retrouve donc, dans le premier chapitre, la problématique ainsi que notre question de recherche. On y apprend également quels sont les objectifs visés de cette recherche et ses apports à l'avancement des connaissances.

Le deuxième chapitre expose le cadre théorique en introduisant un bref tracé historique de l'évolution des communications au sein des entreprises ainsi que ses principes directeurs. Nous y expliquons notamment ce qu'est une entreprise en s'appuyant sur les principes développés par l'école de la contingence et nous élaborons sur les différents thèmes qui seront ensuite abordés lors des entrevues individuelles. C'est dans ce chapitre que nous décrivons ce que nous entendons par « pratiques prescrites » du service des communications.

Le troisième chapitre expose quant à lui la méthodologie de recherche. Une approche qualitative avec des entrevues sélectives semi-dirigées a été choisie comme méthode de

recherche. Ce chapitre présente aussi la méthode de sélection des candidats qui œuvrent au sein de l'entreprise pour notre étude de cas: Cascades inc.

Le quatrième chapitre introduit les résultats de la recherche. Nous exposons les différents propos rapportés par les personnes interviewées quant à leur perception des pratiques effectives du service des communications en rapport avec les sept grands thèmes étudiés : les publics-cibles du service des communications, le contenu communicationnel (les messages), les activités communicationnelles déployées (les moyens), les objectifs du service, sa place, ses limites et son pouvoir, l'éthique reliée aux communications organisationnelles et, finalement, sa fonction sur les plans stratégique et logistique.

Le dernier chapitre propose une analyse des entrevues et apporte des pistes de réponses quant aux convergences et aux divergences observées entre les pratiques prescrites et les pratiques effectives perçues. Cette analyse explique les résultats obtenus à la lumière des théories exposées dans notre cadre théorique.

Nous concluons ce mémoire en proposant un modèle d'analyse du service des communications dans une entreprise qui tienne compte de la perception de ses parties prenantes et suggérerons d'autres pistes de recherche pour une meilleure compréhension des pratiques professionnelles des communications organisationnelles.

## CHAPITRE I

### PROBLÉMATIQUE

Selon l'hypothèse centrale de l'École de Palo Alto, tout serait communication. Certes, aujourd'hui, il semble difficile de nier l'existence de la communication dans les entreprises. Pour plusieurs auteurs, la communication organisationnelle ne fait pas « qu'exister » : elle revêt une grande importance et sa fonction au sein de l'entreprise est essentielle. Selon De Meulemeester (1991), la communication est le moteur de l'entreprise, pour Katz et Dahn (1966, *in* Canuel, 1994) elle est son essence et, selon Laramée (1998), la communication est génératrice d'organisation...

Pourtant, si, aujourd'hui, nous voyons mieux l'importance du facteur humain et de la communication dans l'entreprise, celle-ci a longtemps été confinée uniquement dans ses fonctions de production et de commercialisation – le taylorisme faisant alors figure de modèle par excellence. Ce modèle de production de masse et de fabrication de produits standardisés, fondé sur des préoccupations techniques plutôt que sociales, n'accordait que très peu de place (voire aucune) à la communication (Laramée, 1998). Aujourd'hui, ce modèle est battu en brèche par d'autres modèles qui accordent une place à « l'homme social » pouvant et devant être informé, respecté, s'affirmer, acquérir un statut social, comprendre, connaître, communiquer et participer (De Meulemeester, 1991). Cette conception, qui accorde une place importante et même primordiale aux parties prenantes<sup>1</sup> de l'entreprise, traduit une longue évolution. Le travail d'articulation de la communication et de l'entreprise à travers les principales théories de l'organisation développées dans ce chapitre révèle quelles dynamiques sont privilégiées dans les différents modes de gestion. Nous nous apercevrons que le mode de communication et ses dispositifs sont symptomatiques du mode de gestion. En effet, à chaque théorie de l'organisation correspond une vision sous-jacente ou explicite de la communication au sein de l'entreprise.

---

<sup>1</sup> Selon Maisonneuve *et al.* (1998), les parties prenantes d'une organisation sont aussi bien les employés, syndicats, retraités, consommateurs, actionnaires, clients, que fournisseurs, groupes d'intérêt, partenaires financiers, économiques, sociaux et politiques sur la scène locale, municipale, régionale, nationale et internationale.

## 1.1 Du taylorisme à l'École de la contingence

Dans une perspective historique, la négation de l'utilité de la communication pour les entreprises était justifiée parce que celle-ci n'avait qu'une responsabilité économique, avec un objectif unique : la maximisation de son profit (Schwebig, 1988).

Le modèle bureaucratique a succédé au modèle taylorien. Weber, considéré comme le père fondateur de cette nouvelle façon de penser l'organisation, propose une entreprise rationnelle où la domination repose sur une légitimité de type rationnel-légal. Alors que le modèle taylorien minimise la communication, le modèle bureaucratique ouvre, pour la première fois la voie à une forme de communication « dirigée » dans l'entreprise (Calais, 2003). La communication part du sommet de la pyramide hiérarchique pour se diriger vers le bas (sous forme de notes de service, par exemple). La communication se veut alors directe, précise, concise et absente d'émotion. Bref, une communication qui n'est conçue que comme information opératoire et formelle, uniquement descendante et servant à transmettre des faits. Dans un tel contexte, le récepteur est passif et le pouvoir, centralisé (Bédard et Miller, 1995).

Alors que le penchant spontané des dirigeants était de nier délibérément le facteur humain (modèle taylorien) ou de le figer dans un formalisme (modèle bureaucratique), un autre modèle émerge: le modèle des relations humaines (Mayo, 1960, Dickson, 1966, Herzberg, 1966, Leavitt, 1969, McGregor, 1969, Roethlisberger, 1970, Likert, 1974...). C'est ce modèle qui a véritablement ouvert la porte à la communication dans les entreprises. L'effet « Hawthorne » a marqué le début du mouvement de l'école « des relations humaines ». Elton Mayo (1960) et ses collègues de la *Harvard Business School* ont conclu, après avoir mené une étude auprès de plusieurs travailleurs, que la productivité ne diminuait pas lorsque les conditions de travail étaient médiocres (en minimisant l'éclairage, par exemple) et ce, parce que les travailleurs recevaient une attention particulière des chercheurs. Les tenants de cette école ont contesté l'organisation scientifique du travail pour mettre de l'avant des notions telles que la « satisfaction », la « motivation » et les « sentiments » (Laramée, 1998). Les sociogrammes sont venus compléter les traditionnels organigrammes. L'engagement et la



participation des employés étaient favorisés dans le but d'ouvrir le processus décisionnel. Cette nouvelle façon de concevoir l'entreprise suppose un développement de l'information ascendante et une communication horizontale apte à mobiliser les employés et à favoriser des situations d'échanges entre collègues d'un même niveau hiérarchique. (Maisonneuve, et *al.*, 1998). Les théories des besoins et des motivations, le fonctionnement des groupes, le management participatif, etc., sont aujourd'hui bien connus et se sont développés grâce aux idées exposées et promues par les tenants de l'école des relations humaines (Calais 2003). L'entreprise est devenue le lieu du développement individuel et collectif et le travail non plus un moyen, mais une fin en soi (De Meulemeester, 1991).

Pourtant, les différentes théories de l'organisation présentées ci-dessus n'ont pas développé de réflexion spécifique sur la communication dans l'entreprise. La communication organisationnelle est, dans le discours gestionnaire et économiste, très souvent assimilée à l'information : une bonne communication est synonyme de circulation efficace de l'information. Cette situation va toutefois se modifier sous la contrainte des changements dans l'environnement de l'entreprise, du développement des technologies de production et de l'essor de la technologie informationnelle. On passe alors d'une problématique de transmission de l'information à une problématique de communication dans le sens étymologique du terme (mettre en commun). C'est l'école de la contingence qui, la première, proposera une vision plus « stratégique » de la communication.

L'école de la contingence (Lorsch et Lawrence, 1973, Perrow, 1984 et Mintzberg, 1978) a remis en cause la rationalité humaine en matière économique. Pour ces auteurs, le fait de ne pouvoir disposer que d'une information partielle pour effectuer des choix interdit aux acteurs une organisation parfaitement cohérente de leurs décisions. Ce sont alors les concepts de « participation », « stratégie », « management par objectifs », « intégration », « système social dynamique », etc. qui occupent le devant de la scène. Dans cette optique, la communication est capitale, puisque l'approche managériale repose sur la recherche de concertation et de coordination à tous les niveaux (Laramée, 1998).

## 1.2 À l'ère du capital humain : une communication symétrique bidirectionnelle

Selon Grunig (*in* Maisonneuve et *al.*, 1998), l'aboutissement de l'évolution de la communication dans les entreprises repose sur le modèle de communication symétrique bidirectionnel. Le modèle de Grunig est plutôt novateur, puisqu'il ajoute aux communications organisationnelles traditionnellement descendantes, des communications ascendantes, latérales ou horizontales, diagonales, transversales ainsi qu'intra et extra organisationnelles. Pour Grunig, la communication organisationnelle ne se résume pas à la simple diffusion de l'information, mais doit absolument intégrer la consultation, la mobilisation, la participation, le respect des points de vue de l'autre, bref, ce qu'Habermas nomme « l'intersubjectivité » (Habermas, *in* Maisonneuve et *al.*, 1998). La fonction du service des communications prend donc une toute autre avenue que celle qui lui est traditionnellement attribué d'emblée, à savoir : diffuser l'information provenant de la haute direction. Dans le modèle de communication de Grunig (1992), le service des communications sert de courroie de transmission entre l'entreprise et ses différentes parties prenantes non seulement dans le sens vertical (du haut vers le bas), mais en mettant en place des structures pour que s'accomplisse une communication bidirectionnelle lui permettant de représenter à la fois les intérêts des entreprises et les intérêts de ses différents publics.

L'attitude recherchée est une approche d'intersubjectivité qui consiste à se mettre à la place de l'autre ou à voir les choses de son point de vue. Les tendances fortes en communication sont actuellement basées non pas sur des stratégies de diffusion de l'information, mais sur la construction de sens (Chenu 1992, *in* Maisonneuve et *al.*, 1998, p. 5)

Selon Maisonneuve et *al.* (1998), l'apparition des nouvelles technologies de l'information et des communications a donné un bon coup de pouce à la notion d'intersubjectivité. Grâce à elles, les employés d'une entreprise, par exemple, ont un accès plus large à des informations de toutes sortes qu'ils n'auraient pas eues auparavant. L'entreprise ne peut plus les considérer comme des êtres à qui l'on fait le « privilège » de communiquer la vérité :

Les employés constituent le public charnière entre une organisation, la population et la société. Les publics internes demeurent les premiers interlocuteurs de l'organisation et ses meilleurs ambassadeurs, comme ses critiques les plus virulents. (Maisonnette, et *al.*, 1998, p. 6)

Par conséquent, les communications avec les parties prenantes de l'entreprise ne peuvent plus se vivre dans une relation de dominant / dominé. Le dialogue n'est plus une option, il est devenu une nécessité !

### 1.3 L'exigence de la transparence ou communiquer avec ses publics

Certes, les entreprises ont longtemps vécu comme un système fermé, dans le plus grand secret (Hurel Du Campart, 2003). L'entreprise était modeste et discrète : « Pour vivre heureux, vivons cachés » (Calais, 2003) était la devise des dirigeants. Aujourd'hui, une telle attitude est devenue néfaste, voir mortelle. Selon Boyer (*in* Libaert 2004), l'exigence de la transparence s'impose. Les entreprises ont maintenant des comptes à rendre. Constamment sur la sellette et surveillées par les consommateurs, les actionnaires et les médias, elles ne peuvent plus se permettre d'ignorer les attentes de leurs partenaires socio-économiques. Un écart trop large entre le comportement de l'entreprise et les attentes de ses partenaires se traduit souvent par une liberté d'action réduite et des coûts supplémentaires. Alors que les entreprises apprennent à se concevoir comme des agents politiques, économiques, sociaux, dignes d'identité et de personnalité – des citoyennes – voilà que cette prise de conscience entraîne un questionnement de leur légitimité (Weiss, 1982). Au milieu des années 1990, nous dit Bakan (2004), d'immenses manifestations contre les abus des grandes entreprises ont eu lieu dans plusieurs villes nord-américaines et européennes. Les manifestants dénonçaient le traitement réservé par les entreprises aux travailleurs, aux consommateurs, aux communautés et à l'environnement. Ils étaient convaincus que les entreprises avaient franchi « un seuil dangereux d'irresponsabilité » (Bakan, 2004, p. 3). Les chefs d'entreprises clamaient, quant à eux, qu'ils n'étaient pas uniquement intéressés par le profit, par les pertes et par les dividendes à verser aux actionnaires et soutenaient que leurs entreprises étaient socialement responsables.

Depuis, il devient de plus en plus clair que les entreprises ne peuvent plus ne pas prendre en compte l'opinion publique, l'opinion de leurs employés, de leurs actionnaires, des médias, etc. (Calais, 2003). L'un des premiers rôles de la communication dans les entreprises est probablement d'assurer un lien entre les publics et de s'assurer que les infrastructures et les politiques mises en place ne sont pas en contradiction avec l'idéologie de masse. Et, lorsque ce n'est pas le cas, l'entreprise doit être capable de progresser malgré l'existence de contradictions avec l'opinion publique (Tixier-Guichard et Chaize, 1993). « Le passage de structures sociales mécaniques et organiques vers des systèmes ouverts caractérise l'évolution des sociétés, de l'ère industrielle à l'ère de la communication. » (Schwebig, 1988, p. 14.)

#### 1.4 La fonction communication et les activités économiques de l'entreprise

Selon Eldin (1998), l'un des principaux enjeux de la communication est lié à celui de l'optimisation des performances d'une entreprise : sans une communication entre les différents interlocuteurs, il est illusoire d'espérer optimiser les performances économiques. Alors qu'autrefois, les entreprises pouvaient se permettre de ne pas être à l'optimum de leur performance, depuis la fin des années 1970, les règles du jeu ont changé ! Aux États-Unis d'abord, puis dans la plupart des pays industrialisés, la concurrence a été progressivement libéralisée alors que, simultanément, les nations se sont engagées dans un vaste mouvement de réduction progressive de leurs barrières douanières. Il en a résulté une radicale ouverture de la concurrence dans la plupart des pays et des secteurs d'activité de l'économie mondiale. Les conséquences ? L'entreprise ne peut plus rien laisser au hasard (Eldin, 1998).

Pour Weiss (1982), l'efficacité de l'entreprise est étroitement liée à sa capacité de manipulation des techniques de communication et son fonctionnement, sa croissance et son efficacité dépendent en outre de sa politique d'information. Pour Muchinsky (1977), Tellier (1985) et Beck et Beck (1986), plusieurs recherches illustrent que la qualité des communications a une influence sur l'efficacité et la productivité de l'entreprise. Selon

Adler et Smith (1986, *in* Canuel, 1994), la communication fait souvent la différence entre le succès ou l'échec d'une entreprise.

Selon Maisonneuve (2004, p. 2), « La compréhension entre les acteurs sociaux passe par la communication ». Si nous convenons que les entreprises, pour survivre, doivent être en interaction continue avec leurs publics et que la rentabilité d'une entreprise est largement tributaire des facteurs humains, sociaux et environnementaux, la place des communications prend donc une importance de premier ordre.

### 1.5 La communication : pour mieux gérer la complexité

Eldin (1998) et Laramée (1998) sont d'avis que de nouveaux enjeux ont émergé – enjeux qui modifient en profondeur les institutions humaines. Selon eux, nous sommes en train d'assister à un clivage entre les formes traditionnelles de gestion et la libération des intelligences par la démocratisation de l'information.

Si vous trouvez la situation difficile actuellement, vous n'avez encore rien vu. Ce n'est encore que l'étape du *warm-up*. La gestion de la complexité ne fait que commencer et les organisations devront revoir fondamentalement leurs modes de gestion pour arriver à survivre dans un tel contexte. (Harrington *in* Maisonneuve et *al.*, 1998, p. 3).

Depuis quelques années, la complexité de la vie d'une entreprise ne cesse de croître : le nombre d'intervenants, de ressources, les besoins et les attentes et les données à prendre en compte augmentent. La vitesse d'évolution des différents acteurs et facteurs en présence et la mondialisation des échanges et des déplacements est de plus en plus rapide (Eldin, 1998).

Par ailleurs, les liens de l'individu au travail et les profils individuels ont aussi changé. Les idéologies et les philosophies dominantes sont déstabilisées et contestées. L'idéologie capitaliste souffre paradoxalement de l'effondrement de l'idéologie communiste et recherche son second souffle – un second souffle qui devra probablement remettre en cause nombre de paradigmes qui paraissaient pourtant, il y a quelques années, incontestables. L'époque où le dirigeant pouvait déterminer sa politique et manager son entreprise en fonction de la seule

prise en compte des caractéristiques « internes » de son entreprise est révolue. Il doit désormais prendre en compte un ensemble de données relatives aux acteurs et facteurs de son environnement.

Selon Maisonneuve et *al.* (1998), la communication dans les entreprises sera de plus en plus appelée à jouer une fonction stratégique et cruciale. En tant que discipline de gestion, la communication a le pouvoir d'apporter une contribution qui facilitera le passage à une économie du savoir tout en essayant de survivre au durcissement de la concurrence mondiale.

Que ce soit par obligation ou par conviction, les entreprises semblent être aujourd'hui davantage sensibilisées à l'importance des communications. La rapidité des changements auxquels elles se voient quotidiennement confrontées, l'importance de maintenir de bonnes relations de travail et de fournir à leurs employés l'information nécessaire à la réalisation de ce même travail ont convaincu de nombreuses entreprises qu'une communication efficace et ponctuelle est devenue un outil de gestion essentiel et incontournable (Saumier, 2000). L'information, qui était autrefois une discipline fonctionnelle, semble vouloir se transformer en un pivot de la stratégie.

## 1.6 Problème et question générale de recherche

Plusieurs études, tel que nous l'avons mentionné précédemment, soulignent l'importance du rôle joué par la communication dans les entreprises. Nous avons vu que la communication organisationnelle a un impact direct sur la performance économique des entreprises, qu'elle permet une meilleure compréhension des enjeux, la création d'un climat de confiance avec ses diverses parties prenantes et qu'elle est appelée à jouer une fonction stratégique. Affirmer que l'entreprise doit communiquer avec ses publics est presque devenu un lieu commun. Selon Libaert (2004), la communication est maintenant acceptée d'emblée comme faisant partie de la vie organisationnelle (l'auteur ira même jusqu'à dire qu'elle est nécessaire à sa survie).

Néanmoins, un problème subsiste : la communication organisationnelle est très difficile à définir et à conceptualiser, car très large et très englobante. Paradoxalement, s'il existe une

fonction méconnue dans les entreprises, c'est bien celle de la communication. La communication est tout à la fois : un ensemble de techniques, une série de métiers, une éthique, une science même ! (Michel, 1999). « Elle explique tout et guérit tout. Son absence est à l'origine de tous nos maux. Elle est dans tout et partout. Tout est en elle. Politique, économie, vie des entreprises, vie sociale et culturelle, vie publique et privée, rien ne saurait lui échapper. » (Tixier-Guichard et Chaize, 1993, p. 22). La communication dans les entreprises reste toutefois nébuleuse. Elle semble faire les frais d'un véritable fatras sémantique ! Certains auteurs parleront de « communication organisationnelle » (Laramée 1998, Tixier-Guichard et Chaize 1993, Saumier 2000, Libaert 2004, etc.), alors que d'autres préféreront utiliser l'expression « relations publiques » (Dagenais, 1999, Grunig, 2002, Maisonneuve, 2004). Il n'est pas rare de voir apparaître « communication corporate » (Hurel Du Campart, 2003) ou encore « communication d'entreprise » (Schwebig, 1988, Le Moëne, 1998, Calais, 2003) lorsque l'on consulte des ouvrages ou articles portant sur la fonction communication dans les entreprises.

Par ailleurs, il semblerait qu'au fil des années, le nombre de métiers, de tâches et de fonctions relatives à la communication organisationnelle se soient considérablement diversifiées et complexifiées (Michel, 1999). Aux nombreux titres des professionnels de la communication correspond une série de tâches à relever, tout aussi variées : donner du sens au changement, convaincre les consommateurs, emporter l'adhésion des employés, asseoir une image ou accroître la notoriété d'une entreprise, s'occuper des relations avec les investisseurs, rédiger le journal interne, accueillir les nouveaux employés... Selon Michel (1999), la diversification des fonctions professionnelles et le renouvellement quasi continu des responsabilités rendent la fonction communication bien difficile à définir. D'ailleurs, les spécialistes de cette profession portent des titres tout aussi variés : on les appelle attachés de presse, relationnistes, responsables des communications, directeurs des communications, coordonnateurs interne, chargés des relations publiques, journalistes d'entreprise, dircoms... (Michel, 1999) Ils travaillent pour le service des communications, du marketing, de la communication marketing, des relations publiques, du développement des affaires, etc. À son avis, les relationnistes, directeurs du service des communications et autres professionnels de la communication organisationnelle risquent d'être considérés comme des touche-à-tout...

Cette porosité de la profession peut être un handicap, au sens où le côté généraliste de la fonction risque de la faire passer pour superficielle. « De fait, s'ils espèrent être reconnus comme des stratèges, les spécialistes de la communication organisationnelle sont souvent perçus comme des saltimbanques de luxe, sympathiques mais un peu désordonnés, capables de jongler avec les différentes techniques de communication » (Michel, 1999, p. 17). La reconnaissance de la profession n'est pas acquise d'emblée et si la majorité des gestionnaires est d'avis que le couplage « entreprise » et « communication » est implicite (Libaert, 2004), il n'en fut pourtant pas toujours ainsi.

Ainsi, par rapport au rôle central qui lui est souvent attribué, la communication dans les entreprises reste paradoxalement une réalité méconnue. Il est difficile d'en dresser un portrait juste alors qu'on ne s'entend pas sur l'emploi des termes à utiliser. Ces observations soulèvent les questions suivantes : quelles représentation pouvons-nous donner de la communication au sein de l'entreprise ? Quel est son mandat ? Quel est son impact ? Quelle est son influence ? Par ailleurs, la fonction communication est souvent contestée : si les gestionnaires lui reconnaissent une certaine utilité, on s'interroge sur son efficacité, sa déontologie, ses pratiques, sa finalité : serait-elle une panacée, un leurre, une utopie ? (Libaert, 2004).

Ce mémoire cherche à comprendre comment le service des communications intègre ses différentes activités au sein de l'entreprise et, plus précisément, en quoi les pratiques prescrites du service des communications diffèrent des pratiques effectives telles que perçues par les différentes parties prenantes de cette même entreprise.

Pour mieux comprendre les pratiques professionnelles du service des communications et le travail des professionnels des communications organisationnelles, il faut d'abord se pencher sur l'évolution des théories de gestion des organisations. Selon Calais (2003), le profil de la relation entre la communication et l'entreprise peut difficilement se comprendre en dehors de cette logique.



Pour répondre à cette question, nous devons étudier quel est « en théorie » les pratiques professionnelles du service des communications dans une entreprise. Nous devons ensuite enquêter, sur le terrain, pour observer en quoi ces pratiques correspondent à la réalité quotidienne des professionnels de la communication dans les entreprises. De même, nous devons interroger les différents publics de l'entreprise pour connaître leurs perceptions et leurs opinions sur les pratiques du service des communications. En nous appuyant sur l'analyse des compte-rendu d'entrevues, nous pousserons la réflexion plus loin et proposerons un modèle de la communication organisationnelle qui permettra, nous l'espérons, de mieux en comprendre la dynamique.

Ce mémoire a donc comme principal objectif de construire une représentation relativement précise et complète de la fonction du service des communications au sein d'une entreprise en mettant l'accent sur les différentes perceptions qu'en ont développé ses parties prenantes..

La pertinence scientifique d'étudier ce thème s'articule sur le flou actuel qui règne autour de cette fonction. Il s'agit ici de mieux définir les pratiques professionnelles du service des communications dans une entreprise et ainsi apporter une vision actualisée de sa fonction. La réponse à la question de recherche permettra de démystifier la notion de communication organisationnelle dans le contexte réel des entreprises et de vérifier si les modèles théoriques sont appliqués et comment ils sont appliqués. Cette mise en perspective contribuera d'une part, à clarifier les débats sur l'articulation des paradigmes de relations publiques, de l'information et de la communication, structurant le monde professionnel et, d'autre part, à alimenter le débat sur le rôle et le pouvoir de la communication organisationnelle.

D'un point de vue social, la proposition d'un portrait actualisé de la fonction communication nous permettra de mieux comprendre l'influence de la fonction communication sur les activités de l'entreprise – lesquelles ont un impact sur la vie de ses différents publics (autant externes qu'internes : employés, syndicats, groupes de pression, médias, retraités, clients, fournisseurs, gouvernements, etc.). Nous pourrions alors mieux comprendre le rôle joué par les communications, ses apports, ses avantages, ses inconvénients, ses limites.

L'intérêt social est d'aider les gestionnaires à mieux évaluer leurs besoins en matière de communication et comprendre l'enjeu de se doter ou non d'une politique claire de communication organisationnelle.

Les résultats obtenus pourraient contribuer au développement d'une meilleure compréhension quant à la place des communications dans l'entreprise. Ils pourraient également éclairer les étudiants intéressés à suivre une formation en communication organisationnelle à mieux comprendre les enjeux et fonctions reliés à la profession.

Ultimement, une meilleure compréhension de la fonction du service des communications et de sa légitimité pourrait faciliter le travail des responsables des communications organisationnelles, favoriser une meilleure compréhension entre les publics et l'entreprise et ainsi permettre aux interlocuteurs en présence de mieux se comprendre et de travailler ensemble pour un objectif commun.

## CHAPITRE II

### CADRE THÉORIQUE

Selon Maisonneuve (2004) il existe très peu d'études portant sur les communications dans les entreprises et les recherches sont encore trop récentes. Conséquemment, les approches scientifiques appliquées à l'étude des communications vont souvent recourir aux théories développées par la sociologie, la psychologie, les sciences politiques ou encore la philosophie. Qui plus est, l'étude des communications organisationnelles ne peut se faire sans d'abord passer par les théories de gestion :

L'évolution de la compréhension du rôle des communications dans la gestion des organisations a une influence sur la place du relationniste dans l'organisation, sur le rôle qui lui est dévolu, sur l'envergure des mandats qui lui sont confiés et sur le degré d'influence qu'on lui reconnaît dans le processus de dresser un portrait théorique des fonctions de la communication organisationnelle. (Maisonneuve, 2004, pp. 26-27)

Nous définirons donc, en première partie, ce que nous entendons par « organisation ». Nous nous pencherons plus spécifiquement sur les théories développées par les auteurs de l'école de la contingence (en particulier Mintzberg). Le choix des idées promues par l'école de la contingence comme cadre théorique plutôt que celles d'une autre école (classique, des relations humaines ou interprétative) est justifiée parce qu'elle met l'accent sur une communication davantage stratégique et qu'elle domine encore largement les sciences de la gestion et du management. Selon Saumier (2000), une concurrence transfrontalière accrue, des marchés volatiles et des technologies changeantes sont autant de facteurs qui ont contribué à l'émergence d'entreprises dites flexibles et adaptatives. Selon lui :

Ces entreprises trouvèrent leur survie dans la capacité de différenciation de leurs composantes – différents services ou départements – et dans les forces permettant l'intégration de ces nouvelles constituantes. La communication devint alors contingente aux différents environnements dans lesquels l'entreprise évoluait et à ses différentes technologies de production. »

(Saumier, 2000, <http://pages.infinit.net/saumiera/index.html>)

Pour comprendre les phénomènes de communication organisationnelle, il faut d'abord connaître le type d'entreprise avec lequel on fait affaire. Comprendre le fonctionnement de l'organisation nous semble donc primordial, dans un premier temps, pour expliquer quelle est la place occupée par la communication dans la structure organisationnelle par rapport aux autres fonctions. Cela nous permettra également de mieux comprendre sa relation avec les différentes composantes de l'entreprise et ainsi mieux la situer dans le paysage organisationnel.

Une fois le fonctionnement de l'entreprise expliqué et ses différentes structures explicitées, nous décrirons, en seconde partie, les théories avancées par certains auteurs qui se sont spécialisés dans les communications organisationnelles (De Meulemeester, 1991, Laramée, 1998, Dagenais, 1999, Saumier, 2000, Maisonneuve, 2004). Nous définirons alors quelles sont les pratiques prescrites des communications organisationnelles et quelles activités professionnelles y sont généralement rattachées. Nous déterminerons à qui les communications organisationnelles s'adressent (les publics cibles), les raisons pour lesquelles une entreprise décide de se doter d'un service des communications, le pouvoir des communications, ses objectifs, ses limites, son éthique, son évaluation, etc. En troisième partie, nous expliquerons l'approche systémique de l'organisation et de la communication sur laquelle nous comptons baser notre recherche et nous terminerons, en quatrième partie, avec une synthèse et des questions plus spécifiques à la problématique proposée.

## **Première partie : comprendre l'organisation**

Selon une définition toute simple, tirée du *Petit Larousse 2005*, l'organisation serait notamment « une manière dont les différents organes ou parties d'un ensemble complexe sont structurés, agencés. » Omar Aktouf (1989) précise que les termes « organisme », « organisation », « organiser » et « organisationnel » proviennent du mot « organe » qui provient lui-même du latin *organum* et qui signifie instrument, outil, partie d'un tout, partie d'un corps vivant qui remplit une fonction utile à la vie. Organiser prend le sens de doter d'une structure ou d'une constitution déterminée vers la fin du XVII<sup>e</sup> siècle. Il prend aussi le sens d'agencer, de disposer et d'ordonner (Aktouf, 1989). D'après Gagnon (1986),

« L'organisation consiste à créer des relations entre les activités des individus de manière à leur permettre de travailler efficacement à l'accomplissement des tâches qui leur sont dévolues, dans le but d'atteindre l'objectif de l'entreprise et d'y trouver une satisfaction personnelle. » (p. 17). Pour Lamontagne et *al.* (1993), organiser, c'est se munir de ressources et les ordonner, c'est préciser les relations d'autorité entre les individus et c'est déterminer les tâches de chacun.

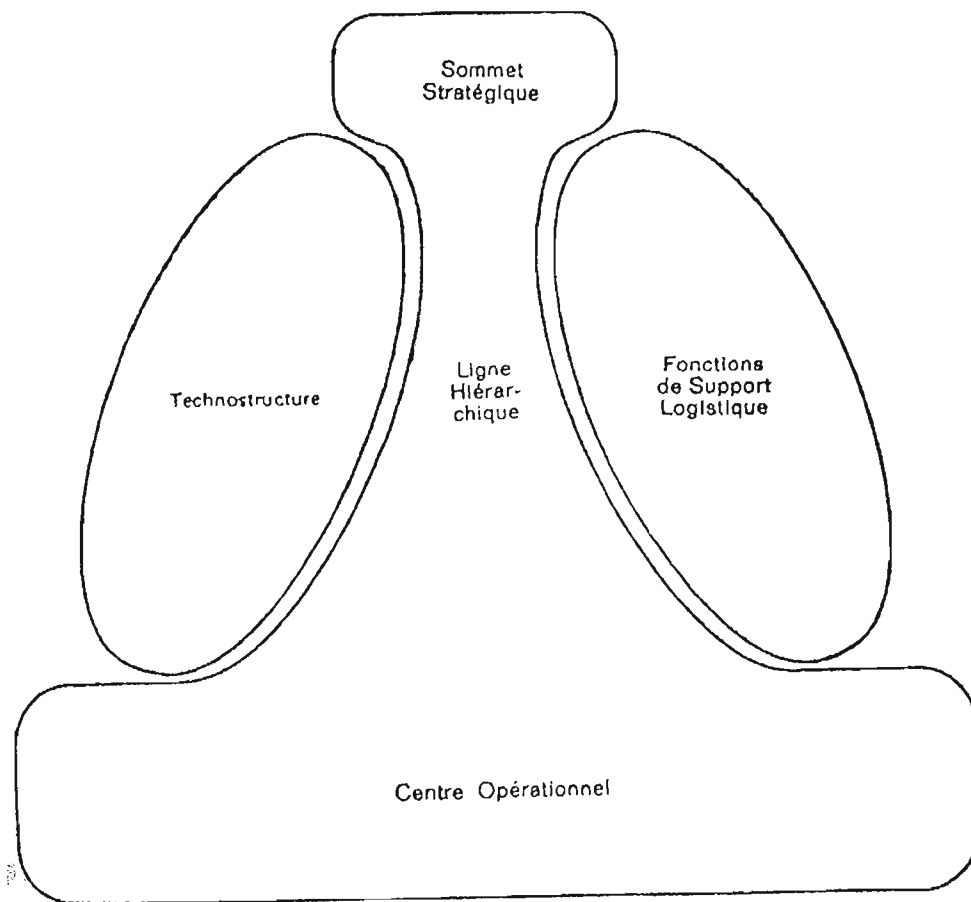
Ces différentes définitions de l'organisation (auxquelles nous pourrions en greffer plusieurs autres) ont un point en commun : le facteur humain. L'organisation est mue par les ressources humaines qui la composent. Organiser, c'est créer une cohésion au sein et entre les services pour favoriser la collaboration, l'esprit d'équipe et ce, dans un objectif d'efficience et d'efficacité pour accroître les bénéfices de l'organisation. Nous retenons également que toute organisation suppose une certaine structure. Mintzberg (1978), un auteur incontournable pour tous ceux qui s'efforcent de mieux comprendre les organisations du point de vue de l'école de la contingence, a d'ailleurs intitulé « L'essence de la structure » le premier chapitre de son livre « Structure et dynamique des organisations ». Selon lui, toute activité humaine organisée doit répondre à deux exigences fondamentales, à savoir : la division du travail entre les différentes tâches à accomplir et la coordination de ces tâches pour l'accomplissement du travail. Combinées ensemble, ces deux « exigences » forment la structure de l'organisation. Mintzberg la définit comme étant « La somme totale des moyens employés pour diviser le travail entre tâches distinctes et pour ensuite assurer la coordination nécessaire entre ces tâches » (1978, p.18). Ainsi, pour comprendre comment les organisations sont structurées, nous tenterons de comprendre leur fonctionnement : les éléments de base qui la composent et ses mécanismes de coordination des tâches.

Mintzberg (1978) propose une typologie des organisations très opérationnelle en faisant des mécanismes de coordination à l'intérieur de l'organisation un élément fondamental de classification. Mintzberg a défini cinq structures d'organisation qui servent aujourd'hui de modèles.

## 2.1 L'organisation selon Mintzberg

Mintzberg (1978) affirme qu'il existe cinq éléments de base formant l'essence de l'organisation : le centre opérationnel, le sommet stratégique, la ligne hiérarchique, la technostructure et les fonctions de support logistique, représentés à la figure 2.1

**Figure 2.1**  
**Les cinq parties de base de l'organisation selon Mintzberg (1978, p. 37)**



Le rôle du sommet stratégique, selon Mintzberg, est de remplir la mission de l'organisation et de faire en sorte qu'elle serve les besoins de ceux qui la contrôlent ou qui ont du pouvoir sur

elle. Cela confère donc trois « devoirs » aux gens qui font partie du sommet, à savoir le directeur général (ou le président) et les autres cadres dirigeants ainsi que leurs secrétaires et adjoints. Ces trois devoirs sont la supervision directe, un rôle de « porte-parole » pour la communication de l'information et le développement d'une stratégie d'organisation permettant d'interpréter et de faire face à l'environnement. Le sommet stratégique a donc une responsabilité plus large et plus abstraite où la standardisation est réduite au minimum.

Vient ensuite la ligne hiérarchique. Celle-ci est composée des cadres situés immédiatement sous le sommet stratégique. Ceux-ci ont une autorité directe sur les opérateurs (qui font partie du centre opérationnel, comme nous le verrons plus loin). Quel est leur rôle principal ? En fait, comme il y a une limite au nombre d'opérateurs qu'un cadre peut superviser, le sommet stratégique ne pourrait assumer cette tâche à lui seul. Les cadres qui font partie de la ligne hiérarchique ont donc sensiblement le même rôle que celui des cadres du sommet stratégique, à la différence que le cadre intermédiaire le fait au niveau de sa propre unité et non au niveau de l'organisation toute entière. Il s'agit en quelque sorte du leader de son unité. Il va de soi que plus l'entreprise est grande, plus la ligne hiérarchique prend de l'importance.

La technostructure, quant à elle, sert à faire en sorte que le travail des opérateurs et des cadres soit facilité. On y retrouve ceux que Mintzberg nomme les « analystes ». Ils sont, pour reprendre son expression « le moteur de la standardisation dans l'organisation » (Mintzberg, 1978, p. 47). Ils analysent le travail (nous parlerons alors de spécialistes de méthodes dont le travail sera de standardiser les procédés de travail), les analystes de la planification et du contrôle (qui s'occupent particulièrement des budgets et de la comptabilité) ainsi que les analystes du personnel (dont le rôle est de voir notamment à la formation et au recrutement des employés).

La fonction de support logistique est composée, pour sa part, de différentes unités qui, comme son nom l'indique, servent à supporter les autres parties de l'organisation. Elles sont là pour servir de support indirect à la mission de base de l'organisation. Elles vont, selon Mintzberg, du conseil juridique au restaurant d'entreprise. C'est d'ailleurs sous cette appellation que Mintzberg classe les relations publiques. Les unités de support logistique sont souvent de petites organisations en elles-mêmes, avec leur propre centre opérationnel. Elles

tirent leurs ressources de l'organisation dont elles font partie et, en retour, lui rendent des services. Elles fonctionnent de façon indépendante du centre opérationnel principal, avec lequel elles n'ont qu'un « couplage de communauté ». Au niveau le plus haut, on retrouve les unités qui apportent un service au sommet stratégique et à la ligne hiérarchique (Mintzberg fait alors allusion au conseil juridique, aux relations publiques, à la recherche et au développement). Plus le service de l'unité est destiné au bas de la pyramide hiérarchique (au centre opérationnel), plus ses tâches seront standardisées (Mintzberg fait alors référence au restaurant d'entreprise, à la réception, etc.).

Le centre opérationnel constitue quant à lui le cœur de l'organisation. Il est composé des gens qui produisent les biens et les services offerts par l'organisation : ils sont les « opérateurs ». Selon Mintzberg (1978), il s'agit de la partie la plus protégée et la plus standardisée de l'organisation.

Mintzberg dira que les relations entre ces parties sont diverses et complexes. Il les répertorie en cinq mécanismes de coordination qui constituent en quelque sorte le « ciment » qui lie les différentes parties de base de l'organisation entre elles : l'ajustement mutuel, la supervision directe, la standardisation des procédés, la standardisation des résultats et, enfin, la standardisation des qualifications.

L'ajustement mutuel réalise la coordination du travail par simple communication informelle et est généralement utilisé dans une petite entreprise où le contrôle reste entre les mains de l'opérateur. La supervision directe, quant à elle, apparaît lorsque l'entreprise simple (qui fonctionnait très bien à l'aide de l'ajustement mutuel) se complexifie. Une supervision directe est alors nécessaire – donnant ainsi à une personne la responsabilité du travail des autres. La supervision directe permet de contrôler le travail des autres. La standardisation, quant à elle, consiste à spécifier ou programmer de manière concrète le travail, les résultats ou les qualifications. On parlera de standardisation des procédés lorsque c'est le contenu du travail qui est uniformisé. On parlera de standardisation des résultats lorsque ce sont les dimensions du produit ou la performance à atteindre qui est spécifié à l'avance et, finalement, de standardisation des qualifications lorsqu'une formation particulière de l'opérateur est exigée pour accomplir un travail donné.



### 2.1.1 L'organisation comme système de flux

Nous avons dressé la liste des cinq parties fondamentales de l'organisation selon Mintzberg. La question qui se pose maintenant est de savoir comment ces parties fonctionnent ensemble. Mintzberg appelle des « flux » les relations qui unissent les diverses parties de l'organisation : flux d'autorité, flux matériel, d'information et de processus de décision. Mintzberg présente cinq « visions » de l'organisation qui représentent une « strate » pouvant se superposer au schéma de base (figure 2.1). Mintzberg considère d'abord l'organisation comme un système d'autorité formelle, puis comme un système de flux régulés. Ensuite, il présente les trois visions plus « modernes » de l'organisation, à savoir : l'organisation comme système de communication informelle, l'organisation comme un système de constellation de travaux et l'organisation comme système de processus de décision ad hoc.

L'organisation comme système d'autorité formelle est décrite par Mintzberg comme étant l'organigramme officiel de l'organisation. Si ce dernier ne fait que tenir compte des relations formelles entre les unités, il donne toutefois une image exacte de la division du travail et indique, en un seul coup d'œil quels sont les postes existants dans l'organisation, comment il sont groupés en unités et comment l'autorité formelle circule entre eux. Il s'agirait, selon Van de Ven (1976, *in* Mintzberg, 1978), du squelette de l'organisation.

L'organisation vue comme un système de flux régulé représente l'organisation comme un système bien ordonné et fonctionnant sans heurts. Ce système est conçu pour que l'information (ordres, instructions) parte du sommet stratégique pour descendre le long de la ligne hiérarchique. L'information ascendante est constituée principalement des informations sur les performances du centre opérationnel. Ces informations sont progressivement agrégées, à mesure qu'elles remontent la ligne hiérarchique. Dans ce système, la dimension verticale du travail de décision prend tout son sens.

Toutefois, les études des tenants de l'école des relations humaines, notamment avec l'expérience de Hawthorne ont démontré qu'il existe dans l'organisation des pouvoirs qui ne sont pas officiellement reconnus. Il existe un riche réseau de communication informelle qui s'ajoute ou même contourne le réseau officiel du système. Lorsqu'on analyse le système

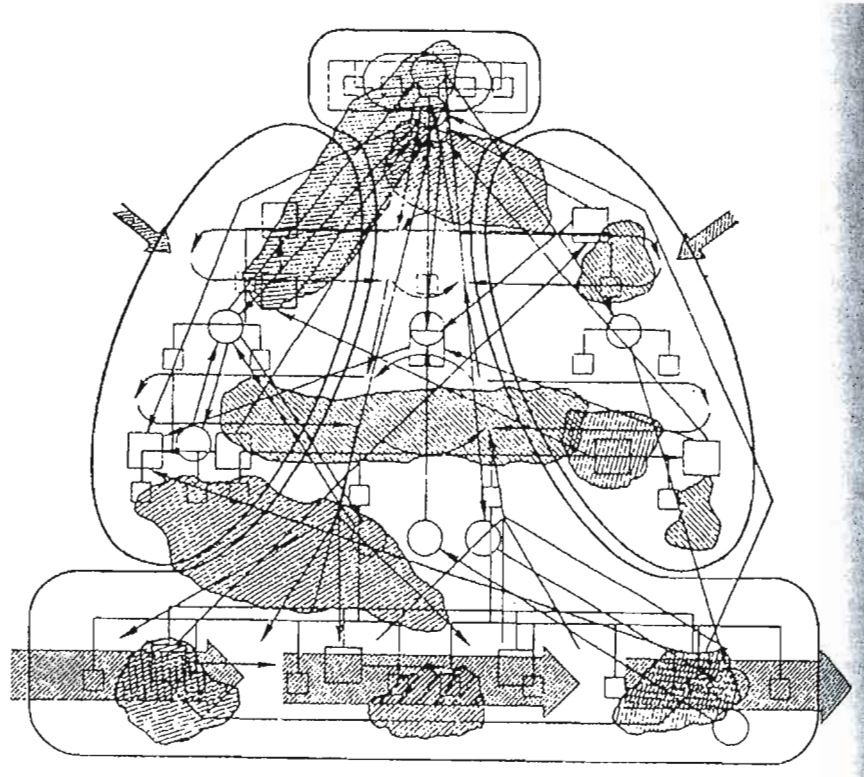
informel de l'organisation, l'on fait davantage référence au sociogramme, c'est-à-dire une carte décrivant les relations informelles entre les différents publics de l'organisation (qui communique avec qui ?). L'ordre hiérarchique est alors secoué par l'existence de flux et de processus beaucoup moins formalisés et beaucoup moins rigides. Toutefois, selon Mintzberg, il ne faudrait pas faire l'erreur de séparer l'informel et le formel. En fait, les deux notions seraient interdépendantes.

Le réseau informel peut parfois être relié au réseau formel de l'autorité dans l'organisation. Mintzberg parlera alors de système de constellation de travaux. En fait, dans les organisations, les individus ont tendance à travailler en petits groupes que Mintzberg nomme « coteries ». À l'intérieur de ces coteries, les relations entre individus sont horizontales et non verticales. Chacun de ces groupes véhicule des informations particulières et spécialisées. Les constellations de travail vont donc du formel à l'informel.

Finalement, l'organisation vue comme un système de processus de décision ad hoc permet d'expliquer que l'autorité et la communication ne sont pas une fin en soi, mais servent plutôt à la prise de décisions. Qu'elles soient opératoires, managériales ou stratégiques, l'important est de comprendre comment le flux traverse les différentes unités d'une organisation pour permettre aux acteurs de prendre leur décision. Qui perçoit le besoin de poser un diagnostic, de prendre une décision ? Qui développe la solution ? Qui l'autorise ?

Les cinq visions de Mintzberg permettent de dresser un schéma complexe des relations entre les diverses parties de l'organisation (figure 2.2).

**Figure 2.2**  
**Le fonctionnement de l'organisation, selon Mintzberg (1978, p. 80)**



### 2.1.2 Les fonctions *staff-conseil* et *line-commande*

La théorie classique de gestion des organisations introduit la distinction entre les fonctions *staff-conseil* et les fonctions *line-commande*. Selon Mintzberg (1978), la fonction *staff-conseil* regroupe toutes les fonctions de soutien ou de logistique. Elle signifie que le mandat d'un service, au sein de la direction et des autres services, consiste à conseiller sur les actions à prendre. Il s'agit d'un pouvoir informel. Les services *staff-conseil* ont une fonction dite « logistique » et leur responsabilité vise à recommander et à favoriser des orientations ou plans d'action. Ils agissent auprès de la direction et des autres services à titre de service-conseil (Saumier, 2000). À l'opposé, les fonctions *line-commande* sont considérés comme

organes opérationnels, c'est-à-dire des fonctions qui concourent directement à l'activité de l'entreprise (et dont l'entreprise, par conséquent, ne saurait se passer), contrairement aux fonctions staff, dont l'entreprise peut se passer pendant un certain temps du moins, et continuer de fonctionner malgré tout.

Dans la réalité des entreprises, la frontière est souvent difficile à établir entre ces deux catégories. En effet, les services fonctionnels ont une fonction de conseil mais ont souvent une délégation d'autorité sur les services dans leur domaine de compétence.

Cette distinction entre les deux fonctions met toutefois en lumière la dualité des services qui servent directement les clients externes et ceux qui servent les clients internes (les services qui sont au service des autres services !).

Dans les années 1990, deux grandes écoles de pensée se croisent. La première, préconisée par des auteurs comme Marshall et *al.* (1998) situe les services internes comme étant les premiers maillons dans une chaîne de services qui aboutit au client externe.

En 1990, Hesklit et *al.*, p. 23 inspirés des fondements de la qualité totale, offrent la définition suivante des services internes :

« (...) a two-way exchange process between individuals in different functional departments of a firm in which the provider is charged with responding to the needs of his/her internal customer, resulting in a satisfied internal exchange partner ».

Bien que faisant état d'une certaine interdépendance entre les services, nous sommes encore à l'ère de la théorie classique qui repose sur une relation traditionnelle de pouvoir qu'on peut qualifier de dominé/dominant (entre les services qui s'adressent aux clients internes et ceux qui s'adressent aux clients externes) – l'apport stratégique des services internes étant très souvent laissé pour compte.

La deuxième école de pensée établit quant à elle un lien direct entre la performance des services s'adressant à la clientèle interne et le succès de l'entreprise (Hays, 1996). À ce titre,

elle se rapproche de la vision et de la gestion stratégique et elle met en relief leur perméabilité nouvelle face à l'environnement externe.

Il est intéressant de noter que, selon les concepts développés par Mintzberg, le service des communications semble occuper davantage une fonction *staff-conseil*. Pour qu'il soit considéré comme une fonction *line-commande*, le service des communications devrait exercer une autorité sur un autre service de l'entreprise (le service du marketing, par exemple). Dans ce cas, le service du marketing remplirait des commandes de recherche et d'analyse pour le compte du service des communications. Conséquemment, le service des communications deviendrait une unité de commande pour le service du marketing et établirait un lien hiérarchique décisionnel sur ce service. La fonction *line-commande* du service des communications nous semble plus à même d'exister dans les entreprises où les communications organisationnelles font partie des opérations et que leurs résultats deviennent comptabilisables au même titre que la production.

### 2.1.3 Les configurations structurelles

Mintzberg (1978) a déterminé cinq configurations structurelles des organisations : la structure simple, la bureaucratie mécaniste, la bureaucratie professionnelle, la structure divisionnalisée et l'adhocratie.

À chacune des configurations structurelles, Mintzberg associe l'un des cinq mécanismes de coordination, l'une des cinq parties de l'organisation ainsi que l'un des cinq types de décentralisation (représenté au tableau 2.1).

La structure simple est caractérisée par... sa simplicité ! La technostructure y est réduite au minimum. Elle possède très peu de fonctions de support logistique, il n'y a pas de division précise du travail et l'encadrement y est réduit. En fait, il s'agit d'une « non-structure » aux dires de Mintzberg, dans ce sens qu'elle n'utilise pas de procédés formels. Le pouvoir y est centralisé au sommet stratégique, souvent occupé par une seule personne. La prise de décision y est donc rapide. Une organisation ayant une structure simple évolue simple et

dynamique pouvant être compris et interprété par un seul individu. Ce type de structure est très souvent associé aux entreprises individuelles, dirigées par un seul entrepreneur.

La configuration bureaucratique mécaniste est caractérisée par une organisation dans laquelle le travail des opérateurs est fortement divisé, tant sur la dimension verticale qu'horizontale. La coordination est assurée par des mécanismes formalisés : au niveau des opérateurs, la standardisation des procédés ou des résultats; au niveau des unités, la planification des activités ou le contrôle des performances. L'organisation qui opte pour une structure de type bureaucratique mécaniste en est une mature et de grande taille. Elle évolue généralement dans un environnement simple et stable. Dans une telle structure, c'est la communication formelle qui est privilégiée – la prise de décisions ayant tendance à suivre les lignes formelles de la hiérarchie. Le contrôle prend également une large place dans ce type de structure, en partie en raison de l'existence de nombreux conflits au sein de ce type d'organisation. Le contrôle minutieux permet de réduire l'incertitude de manière à ce que la « machine » puisse fonctionner sans interruption. Le sommet stratégique voit au maintien de la structure d'abord et avant tout. Une autre condition souvent associée à la bureaucratie mécaniste nous dit Mintzberg, est l'existence d'un contrôle externe de l'organisation : « Plus une organisation est soumise à un contrôle externe important, plus elle est centralisée et formalisée » (1978, p. 290). On a là les deux paramètres principaux de la bureaucratie mécaniste.

La configuration de type bureaucratique professionnelle comporte des opérateurs très qualifiés qui se coordonnent par standardisation des qualifications. Ils poursuivent leurs buts professionnels spécifiques, ce qui se traduit au niveau de l'entreprise par des buts peu opérationnels. Ils exercent une influence importante sur la prise de décision. L'environnement de la configuration professionnelle est stable, complexe. Il peut également être hétérogène.

La structure divisionnalisée diffère des autres structures proposées par Mintzberg. Elle n'est pas une structure complète en soi. Il s'agit plutôt d'une structure qui chapeaute les autres structures. Elle suppose un regroupement des unités en fonction des marchés qu'elle dessert. Chaque unité pouvant fonctionner comme une entité semi-autonome, la structure divisionnalisée permet une décentralisation importante : le « siège » délègue à chaque division la latitude pour prendre des décisions concernant ses propres opérations.

Dans la configuration adhocratique, qui rassemble des opérateurs qualifiés, la coordination est assurée par des mécanismes faisant appel aux relations interpersonnelles : au niveau des opérateurs, l'ajustement mutuel; au niveau des unités, les postes de liaison, groupes de projet... La configuration adhocratique est départementalisée par *output* et elle est confrontée à un environnement complexe et instable. Les décisions stratégiques sont centralisées mais elles se greffent sur des décisions managériales et opératoires qui sont, elles, décentralisées dans des équipes réunissant opérateurs, ligne hiérarchique, technostucture et logistique.

**Tableau 2.1**  
**Les configuration structurelles selon Mintzberg, 1978**

Configuration structurelle	Mécanisme de coordination principal	Partie clef de l'organisation	Type de décentralisation
Structure simple	Supervision directe	Sommet stratégique	Centralisation horizontale et verticale
Bureaucratie mécaniste	Standardisation de procédés de travail	Technostucture	Décentralisation horizontale et verticale limitée
Bureaucratie professionnelle	Standardisation de qualification	Centre opérationnel	Décentralisation horizontale et verticale
Forme divisionnalisée	Standardisation des produits	Ligne hiérarchique	Décentralisation verticale limitée
Adhocratie	Ajustement mutuel	Support logistique	Décentralisation sélective

## 2.2 Le rôle des communications dans l'approche de la contingence

La théorie des organisations est souvent dominée par les théories rationnelles du « *one best way* » inspirée par Taylor et les tenants de l'école classique. Selon Lorsch et Lawrence (1986, in Laramée, 1998), qui ont également tenté d'expliquer les rapports entre la structure d'une entreprise et son environnement, le modèle idéal d'entreprise n'existe pas. À des environnements organisationnels différents doivent répondre des entreprises aux caractéristiques différentes. Ainsi, selon l'école de la contingence, l'entreprise est dépendante de son environnement pour l'obtention de ses ressources et émettra des réponses contingentes.



Dans un tel contexte, selon Laramée (1998), la meilleure stratégie communicationnelle semble être celle qui reconnaît que différentes parties de l'entreprise fonctionnent mieux sous différentes approches communicationnelles. Le rôle des communications dans l'approche de la contingence devrait tenir compte du développement de l'information véhiculée dans l'environnement, des canaux de communication les plus efficaces pour la transmission de l'information et de l'interprétation des messages qui entrent dans l'entreprise. « La communication ne peut plus être perçue d'une manière statique dans ce contexte » (Laramée, 1998, p. 56).

De façon générale, on pourrait conclure que les théories classiques de l'organisation conçoivent la communication comme un outil de contrôle. L'école des relations humaines s'est concentrée davantage sur les perceptions et les besoins communicationnels individuels ainsi que sur l'importance de la communication informelle. Mais le « problème » avec ces théories semble être l'absence de l'environnement comme facteur pouvant influencer l'entreprise. Les auteurs de la théorie de la contingence préconisent l'ouverture de l'entreprise sur son environnement et soutiennent que la structure organisationnelle doit être en accord avec celui-ci. C'est donc dire que la place et le rôle du service des communications ainsi que le type de communication « utilisé » par une entreprise sont eux aussi étroitement liés à sa structure et à l'environnement dans lequel elle évolue. C'est pourquoi le modèle de la contingence favorise une approche communicationnelle souple pouvant s'adapter à diverses situations particulières (Laramée, 1998).

Cette école de pensée nous semble particulièrement intéressante parce qu'elle s'appuie sur l'idée que pour atteindre un bon niveau d'harmonisation avec son milieu, l'entreprise doit analyser en détail son fonctionnement et son environnement. Cette théorie sous-entend que des adaptations et des innovations ponctuelles peuvent permettre à une entreprise de rester efficace au sein d'un environnement évolutif. Dans cette perspective, l'entreprise est modelée par son environnement interne et externe et sa gestion interne. L'entreprise y est étudiée selon un ensemble de systèmes dont les relations, qu'elles soient humaines, politiques, économiques ou techniques, sont interdépendantes. D'un point de vue communicationnel, l'école de la contingence offre non seulement un cadre général pour étudier les relations que



l'entreprise entretient avec son environnement externe, mais elle permet également d'étudier les coalitions internes et externes.

Dans cette première partie, nous avons tenté de définir ce que nous entendions par « organisation » et présenté les cinq différentes structures possible (selon Mintzberg, 1978). Nous avons également mentionné que dans la perspective de l'école de la contingence, l'environnement jouait un rôle particulièrement crucial. En bout de ligne, nous réalisons que ce que l'on entend des entreprises n'a pas fondamentalement évolué. Pour résumer globalement, l'entreprise produit des richesses pour les employés, les clients et les actionnaires. « Des publics différents qui ne sont pas obligatoirement des alliés ou définitivement des ennemis, et qui ont souvent des intérêts contradictoires » (Hurel du Campart, 2003). Si, auparavant, les managers d'entreprise pouvaient laisser croire qu'ils communiquaient avec leurs publics sous la contrainte et prenaient soin de communiquer le moins possible, aujourd'hui, cette attitude ne saurait être tolérée des parties prenantes de l'entreprise.

Le choix de plus et mieux communiquer s'est finalement imposé : pressée par des publics toujours plus attentifs non seulement à leurs intérêts particuliers, mais aussi à l'intérêt commun, l'entreprise est soumise à des problématiques de plus en plus spécifiques et davantage entrelacées. (Hurel du Campart, 2003, p. 64)

Mais attention ! Aucune partie prenante de l'entreprise n'est dupe : l'entreprise qui communique doit donner un véritable sens à son discours. On ne communique pas pour communiquer. « Puisqu'il est impossible, aujourd'hui, de fonctionner et de progresser en faisant fi de l'environnement organisationnel et contre ses différents publics ou sans eux, il faut « faire avec »... Et quitte à faire quelque chose, autant bien s'y prendre » (Hurel du Campart 2003, p. 65). La communication doit donc s'organiser.

## **Deuxième partie : comprendre la fonction communication**

Le terme « communication », galvaudé à force d'utilisation, évoque des réalités tout aussi différentes que ses outils, ses contenus et ses moyens d'action. La communication organisationnelle est ambiguë, car polysémique. La communication, dans la perspective de la théorie de la contingence, apparaît tout aussi difficile à conceptualiser, étant donné le

caractère souple qu'on semble vouloir lui conférer (une communication pouvant s'adapter à toutes les situations).

### 2.3 Une définition de la communication organisationnelle

Il semblerait que ce soit Bavelas et Barret (1951, *in* Laramée, 1998) qui aient utilisé pour la première fois le terme « communication organisationnelle » dans le titre d'un article qu'ils ont écrit en 1951 : « An Experimental Approach to Organizational Communication ». Pionniers de l'étude des réseaux de communications, leurs travaux ont porté principalement sur l'étude du contenu, des techniques et des canaux de transmission (Laramée, 1998, p. 30). En 1957, Zelco et O'Brien ont publié un texte qui utilisait aussi largement l'expression « communication organisationnelle ». Ils avaient divisé la communication en deux composantes : la communication interne et la communication externe, pour ensuite subdiviser la communication interne en deux catégories : la communication organisationnelle et la communication interpersonnelle. C'est pourtant l'année 1967 qui est reconnue comme étant l'année officielle de l'acceptation de l'expression « communication organisationnelle », selon Redding. L'auteur justifie ce choix en raison de la *Conference on Organizational Communication* tenue en Alabama cette année-là et en raison de la publication d'une bibliographie portant sur la communication organisationnelle (Laramée, 1998).

En 1975, Edgar Morin a défini la communication organisationnelle comme « une liaison organisationnelle qui s'effectue par la transmission et l'échange de signaux ». Pour Schwebig (1988), il y a communication organisationnelle lorsqu'une entreprise ou une organisation parle d'elle-même, c'est-à-dire lorsqu'elle est le sujet et l'objet de son propre discours. Une définition plus élargie est proposée par Laramée (1998) : « La communication est en quelque sorte le ciment social qui lie les membres, les unités et l'organisation dans son ensemble. » En fait, nous pourrions dire que la communication organisationnelle est un processus par lequel l'information circule et s'échange de manière descendante, ascendante et horizontale à travers les structures formelles et informelles d'une entreprise.

Si, comme nous l'avons vu, certains auteurs utilisent l'expression « communication organisationnelle » pour décrire toutes les formes de communication dans l'entreprise (c'est d'ailleurs ce terme que nous avons décidé d'utiliser dans l'ensemble de ce mémoire, étant donné sa « globalité »), d'autres lui préféreront les termes « relations publiques » ou la qualifieront selon le type de communication auquel ils font référence « communication financière », « communication-marketing », « communication sociale », etc. (Libaert 2004, Calais, 2003).

La Société des relationnistes du Québec avance la définition suivante des relations publiques :

Les relations publiques sont une fonction de direction, de gestion et de communication à caractère permanent, grâce à laquelle un organisme public ou privé vise à établir, à maintenir et à promouvoir des relations de confiance fondées sur la connaissance et la compréhension mutuelle entre cet organisme et ses publics, internes et externes, en tenant compte de leurs droits, besoins et attitudes, le tout conformément à l'intérêt du public. » (Site Internet de la Société des relationnistes du Québec : [www.srq.qc.ca](http://www.srq.qc.ca))

Cette définition nous semble très complète, puisqu'elle intègre la notion d'environnement ainsi que la notion de publics autant externes qu'internes à l'entreprise. Toutefois, pour la Société des relationnistes, il semble clair que les relations publiques sont une fonction de direction et de gestion. D'autres définitions des relations publiques ne semblent pas lui accorder cette place au sein de l'entreprise. La définition de l'Association française des relations publiques est beaucoup moins explicite : « On appelle relations publiques les activités déployées par un groupe en vue d'établir et de maintenir les bonnes relations entre les membres du groupe et entre le groupe et les différents secteurs de l'opinion publique. » (*in* Maisonneuve et *al.*, 1998, p.10)

Ces deux définitions ont toutefois une chose en commun : la création d'un climat de confiance au sein des différentes parties prenantes de l'entreprise.

D'autres auteurs utilisent plutôt un qualificatif pour décrire le type de communication dont il est question. Par exemple, Libaert (2004) parlera de communication financière comme d'une

discipline à part entière. Il parlera de la même façon de la communication interne (qui, comme son nom l'indique, s'adresse uniquement aux publics internes d'une entreprise), de la communication marketing (visant à faire la promotion d'un produit ou d'un service de l'entreprise) ou encore de la communication de crise (une communication qui revêt des caractéristiques particulières, des façons de faire uniques lorsque l'entreprise vit une situation de crise).

Dans ce mémoire, nous avons décidé d'opter pour le terme plus global de « communication organisationnelle » au sens où Laramée (1998) l'entend :

Dans son sens le plus élargi, la communication sous-tend la majorité des processus organisationnels, contribue au développement et à l'établissement des structures et est façonnée par des caractéristiques organisationnelles et individuelles qui incluent les directions, les départements, ainsi que l'autonomie et les aspirations ascendantes des membres. (p. 40)

#### 2.4 Les publics cibles, ou avec qui communique l'entreprise

« Peu de domaines de la communication ont connu une aussi forte croissance, en conservant à la fois un aussi important potentiel, que la communication des entreprises et des organisations » (Schwebig, 1988, p. 2) Fini le temps où les gestionnaires et managers réglaient en catimini, dans l'intimité des protagonistes concernés. Les différentes problématiques liées aux entreprises (que l'on pense à une grève, un accident environnemental ou une fermeture d'usine, par exemple), sont le plus souvent traitées en direct et médiatisées à souhait.

Les publics visés par la communication sont larges. Autrefois destinés à un public averti et réduit au strict minimum (fournisseurs, pouvoirs publics et, plus tardivement, les actionnaires), les messages s'adressent aujourd'hui à un grand nombre de personnes (Hurel du Campart, 2003).

Les publics d'une entreprise sont toutes ses parties prenantes<sup>2</sup>, c'est-à-dire tous les publics qui participent de près ou de loin à la vie de l'entreprise, à son rôle dans la société, à ses résultats, etc., et ce, peu importe qu'ils soient en accord ou en apposition avec sa mission et ses activités.

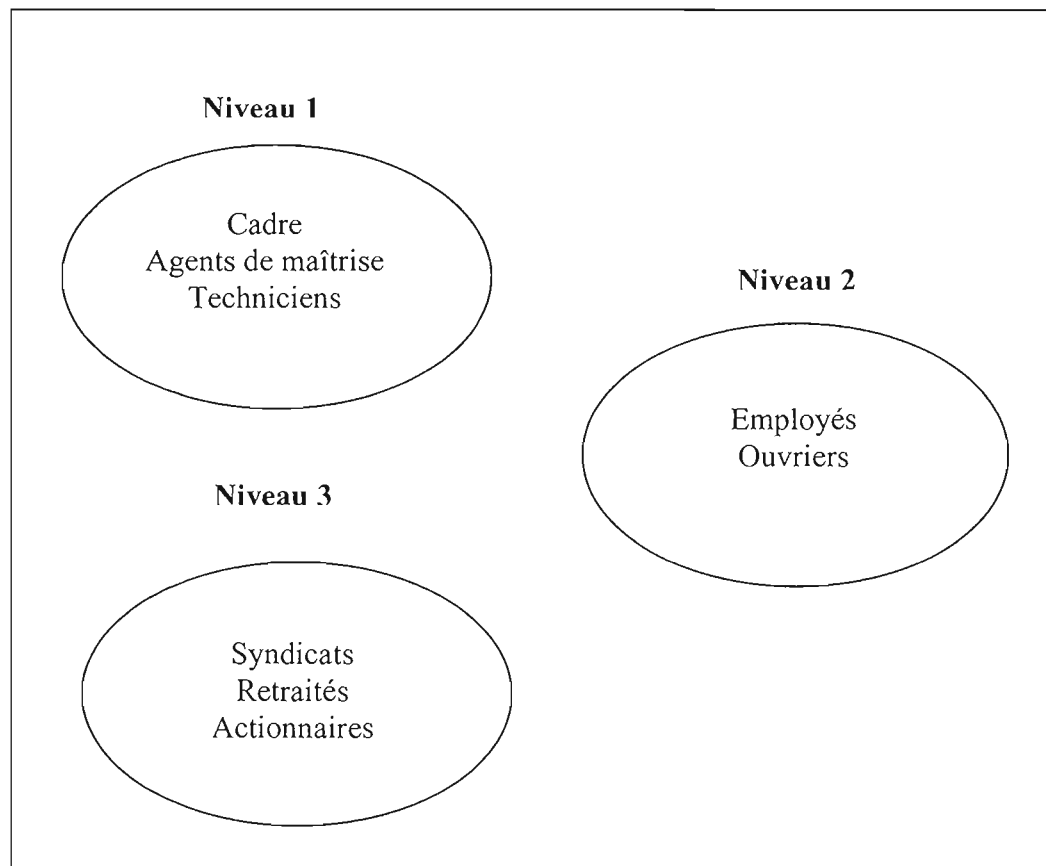
Selon De Meulemeester (1991), les publics conditionnent la politique élaborée et les moyens mis en œuvre par les professionnels des communications organisationnelles. Selon elle, les publics sont des « fabricants d'opinion qui peuvent avoir une influence sur la vie de l'entreprise. » (De Meulemeester, 1991, p. 28). Une des fonctions des communications organisationnelles est donc de reconnaître chaque public et de leur adresser le bon message. Mais qui est ce fameux public ?

De Meulemeester (1991) classifie les publics de l'entreprise sous deux catégories : le public interne et le public externe. Voici deux schémas (figure 2.3 et figure 2.4) réalisés à partir de la division des publics de l'entreprise selon De Meulemeester (1991). On y retrouve les deux catégories de publics (interne et externe) et, plus précisément, qui s'y retrouve.

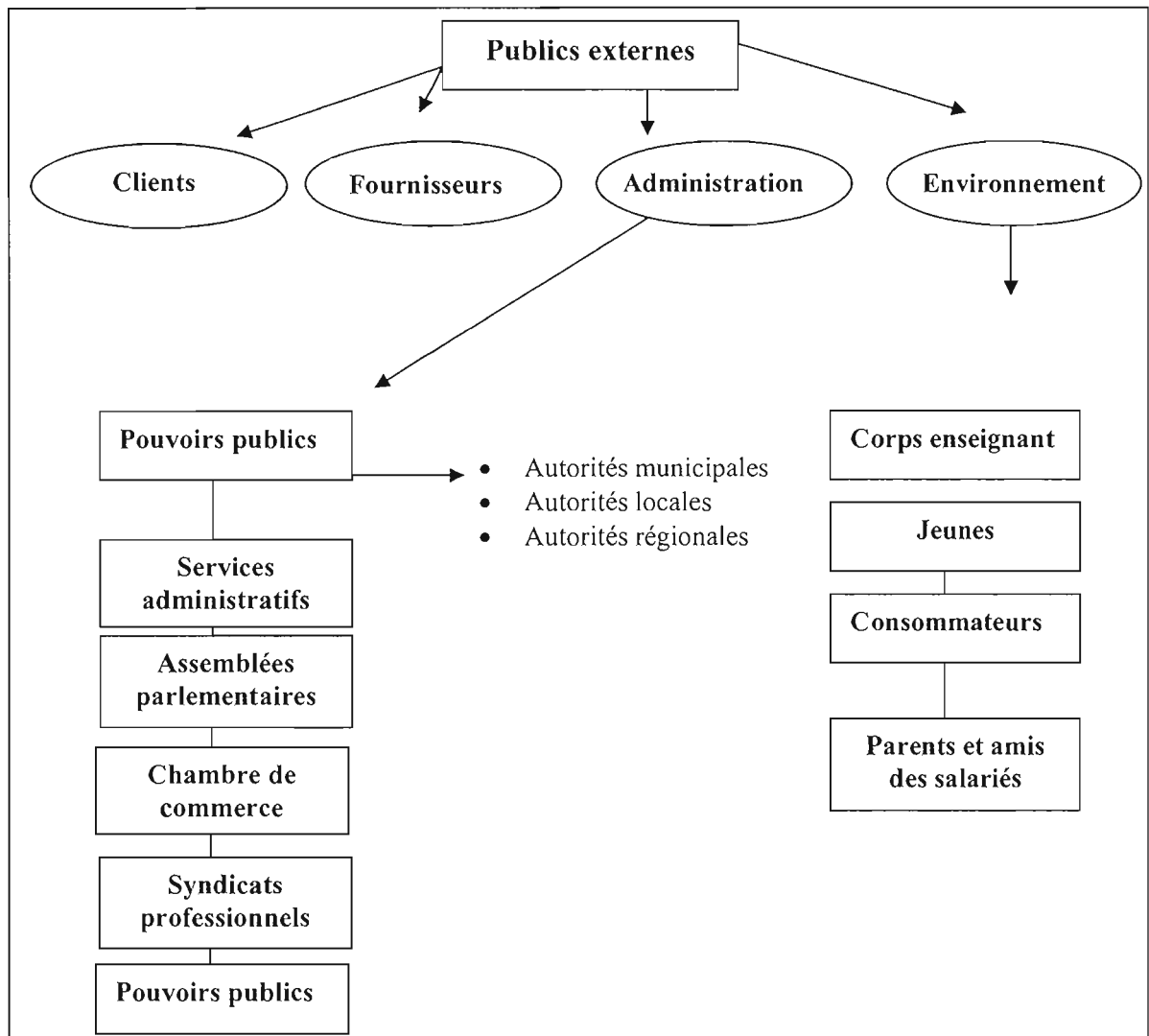
---

<sup>2</sup> Le terme « partie prenante » est probablement la traduction française la plus représentative du terme *Stake Holders* utilisé dans la littérature anglaise et américaine.

**Figure 2.3**  
**Les publics internes l'organisation selon De Meulemeester (1991, p. 29)**



**Figure 2.4**  
**Les publics externes de l'organisation selon De Meulemeester, 1991, p. 30**



À la figure 2.4 (publics externes) nous ajouterions: les groupes de pression, les concurrents, les associations d'affaires, les médias et le grand public en général.

Tous ces publics sont des gens qui écoutent, voient, lisent, participent et vivent au sein d'une entreprise. « Leurs avis toutes réactions confondues, ont un dénominateur commun d'ordre social ou culturel » (De Meulemeester, 1991). Toutefois, ils ne forment pas un bloc

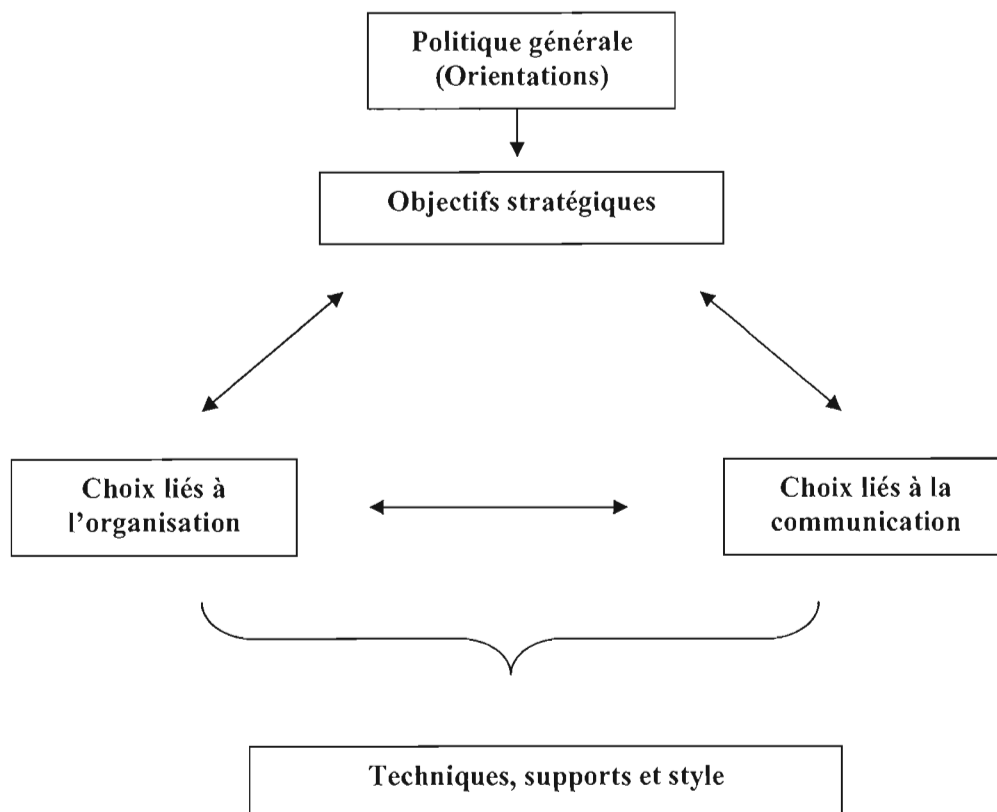
monolithique : les publics sont, au contraire, très fragmentés (Maisonneuve et *al.*, 1998). Selon leur âge, leur sexe, leur nationalité, leur revenu, leur éducation, leur catégorie socio-professionnelle ou encore socio-culturelle, etc., les publics se formeront leur propre opinion de l'entreprise. La fonction du service des communications, dans ce contexte, est une fonction d'interface ou encore de courroie de transmission entre l'entreprise et ses publics. Elle doit réconcilier les intérêts de chacun et favoriser le meilleur climat possible et une compréhension mutuelle afin que l'entreprise puisse poursuivre ses activités. L'entreprise doit concevoir des messages qui soient précis et destinés à un public cible en particulier. Elle doit impérativement suivre le mouvement, répondre aux interrogations que relaient les mouvements sociaux, économiques, écologiques, consuméristes. « Elle doit, pour assurer son développement, gagner la confiance et le soutien de l'opinion publique, dont le rôle ne cesse de croître et avec laquelle elle partage certains intérêts » (Hurel du Campart, 2003, p. 87).

## 2.5 La communication organisationnelle : une communication stratégique

Selon Bartoli (1990, p. 96) : « Communication et organisation correspondent à deux noyaux forts d'une stratégie globale d'entreprise ». Selon elle, la communication organisationnelle contiendrait tous les éléments du management, à savoir : la planification, l'organisation, l'allocation de moyens et de ressources, etc. La communication organisationnelle serait donc transversale au management de l'entreprise. « Ainsi, dans les choix politiques, organisation et communication sont fortement imbriquées : l'un dépend de l'autre et réciproquement » (p. 101). La figure 2.5 représente la logique de cet ensemble schématisé par Bartoli (1990, p. 97) :



**Figure 2.5**  
**La logique de l'organisation et de la communication, selon Bartoli (1990, p. 97)**



Ce schéma démontre clairement les relations d'interdépendance qui existent entre la politique générale de l'entreprise, ses objectifs, le choix des techniques et des styles de gestion et les choix organisationnels et communicationnels. Selon Bartoli, la cohérence entre les objectifs de l'entreprise et les objectifs de communication est garante de l'efficacité de la communication organisationnelle et, par conséquent, de l'efficacité des activités de l'entreprise elle-même, ces notions étant toutes interreliées.

Selon elle, l'impératif de la cohérence s'impose : « Si l'organisation et la communication reposent sur des missions de management, encore faut-il que ce soit de façon articulée et cohérente. » (Bartoli, 1990, p. 101).

En effet, l'entreprise ne communique pas pour le simple plaisir de communiquer ! La communication organisationnelle est une communication derrière laquelle il y a un but, une volonté avouée ou non d'influencer, de promouvoir, de faire changer d'opinion, de faire adhérer, etc. L'entreprise doit élaborer une stratégie de communication qui consolide son image. Les messages qu'elle diffuse doivent s'inscrire dans le réel. « L'organisation ne peut plus s'arrêter à la péroraison, aux déclarations d'intention, ni même d'ailleurs aux simples affirmations » (Hurel du Campart, 2003, p. 67). Elle doit, pour ce faire, fonder son discours sur du tangible, du partageable et du mesurable.

La communication tente de régler les contradictions entre les attentes des différents publics. L'entreprise qui tiendrait un discours différent de ses actes s'expose certainement à des réactions fortes de la part de ses parties prenantes. Il lui faut construire une image qui soit la plus proche possible de la réalité. « Deux domaines sont plus caractéristiques des enjeux auxquels l'entreprise doit davantage faire face aujourd'hui : la question de son image et celle de la multiplication des crises » (Hurel du Campart, 2003, p. 72). L'entreprise évolue dans un milieu où il est de plus en plus difficile de se forger une identité visuelle propre et son succès ne dépend plus aujourd'hui uniquement de son savoir-faire, de la qualité de ses produits, de ses employés ou de l'excellence de sa gestion ; la perception de ses publics est désormais un facteur important de son succès. Les livres traitant de la communication organisationnelle et des relations publiques font presque tous état de l'importance d'entretenir une bonne image de l'entreprise : il faut promouvoir sa réputation, faire reconnaître sa bonne citoyenneté, développer une image qui soit positive auprès des publics. « Cette problématique de l'image de l'entreprise, transversale, éminemment stratégique et qui englobe la question de la marque concerne un nombre croissant d'entreprises » (Hurel du Campart, 2003, p. 73).

Le rôle des communications organisationnelles ne saurait toutefois se résumer à la seule question de l'image. Selon Dagenais (1999), les communications organisationnelles permettent :

- **D'attirer l'attention** : avant même d'amadouer, de convaincre ou de faire changer d'opinion, encore faut-il capter l'attention du public visé. Pour se faire reconnaître et accepter, pour se mettre en valeur auprès des médias et de ses publics, les entreprises n'ont pas le choix de faire du bruit !
- **D'informer** : une entreprise peut vouloir informer la population d'une nouvelle politique, d'un nouveau produit, d'un changement dans sa structure qui aura un impact sur un ou plusieurs de ses publics. Elle peut, pour se faire, faire passer son message par le biais des médias (ou par un autre moyen de communication).
- **De créer un climat de sympathie** : l'entreprise peut souhaiter créer un climat de sympathie, pour maintenir des liens harmonieux avec ses publics. Ce n'est pas tout de se faire connaître, il faut se faire accepter ! Un climat de compréhension et d'acceptation permettra à l'entreprise de s'attacher sa clientèle, de maintenir des réactions favorables à ses activités dans l'opinion publique ou de susciter un lien de sympathie lui permettant de poursuivre ses activités. Qu'arrive-t-il si une entreprise ne se soucie pas de son capital de sympathie ? Selon Bernard Dagenais (1999), rien du tout ! Toutefois, une entreprise s'étant donné un cadre de référence positif sera mieux positionnée pour se sortir d'une impasse puisqu'elle jouera dès le départ d'une bonne image. Ses publics auront alors naturellement tendance à lui faire confiance – que ce soit à l'interne ou à l'externe !
- **De résoudre un problème** : une entreprise peut avoir recours à divers moyens pour résoudre un problème. Il semblerait toutefois que la communication apparaisse comme une voie originale d'y arriver. Dagenais donne l'exemple de la tempête de verglas qui a frappé le Québec à la fin des années 1990. Hydro-Québec a tenu chaque

jour des points de presse multiples afin de mieux gérer la crise. Les activités communicationnelles organisées ont pour but de gérer l'opinion publique et de mieux gérer les enjeux.

- **De se défendre :** les entreprises doivent faire face à la concurrence, se battre pour maintenir leurs activités, leur profit, leur succès. Les entreprises évoluent dans un environnement compétitif. Et l'entreprise doit être en mesure de se défendre contre le tribunal de l'opinion public, d'où la nécessité d'établir des stratégies de communication pour y faire face.
- **D'influencer l'opinion du public :** les communications ont le pouvoir d'influencer le public. Mais pour le faire, il faut que le relationniste sache à qui il a affaire ! « Si une entreprise laisse à d'autres le soin d'orienter l'opinion du public, elle sera victime de l'angle de perception que ces entreprises concurrentes mettront de l'avant. » (Dagenais, 1999, p. 29.) Le service des communications doit juger des « états d'âme » du public pour mieux orienter ses stratégies futures.
- **De répondre aux journalistes et au public :** c'est généralement au responsable des communications dans une entreprise que revient la tâche de répondre aux demandes des journalistes et, par le fait même, du public en général.
- **De faire face à la complexité socio-économique :** les publics sont de plus en plus nombreux, les consommateurs de plus en plus exigeants et les restrictions budgétaires obligent les entreprises à faire des choix plus judicieux dans tous les secteurs d'activités. On recherche donc des communications efficaces qui s'organisent à peu de frais. On privilégie une communication préventive et proactive. L'environnement mouvant dans lequel l'entreprise évolue contribue à faire des communications organisationnelles une nécessité.

## 2.6 Les fonctions de la communication organisationnelle

Saumier (2000) a répertorié quatre principales fonctions de la communication organisationnelle : la fonction technique, la fonction relationnelle, la fonction stratégique et la fonction interprétative. Il associe chacune de ces fonctions à une école de gestion des organisations (école classique, école des relations humaines, école de la contingence, école interprétative) en spécifiant toutefois que chaque fonction est présente dans toutes les organisations, mais que son importance peut varier selon le type d'entreprise.

La fonction technique de la communication, selon Saumier (2000), s'intéresse à la transmission des informations à travers l'entreprise. Ces informations, verbales ou écrites, peuvent emprunter différents canaux de communication. D'ailleurs, l'information, avant d'atteindre son destinataire, doit souvent passer à travers plusieurs niveaux hiérarchiques. Pour qu'elle soit efficace, la communication doit se rendre aux bonnes personnes, au bon moment. On élimine toute communication non-essentielle. Les moyens de communication mis à la disposition des employés doivent être efficaces et utilisés intelligemment. La fonction technique est généralement associée à un modèle de gestion taylorien.

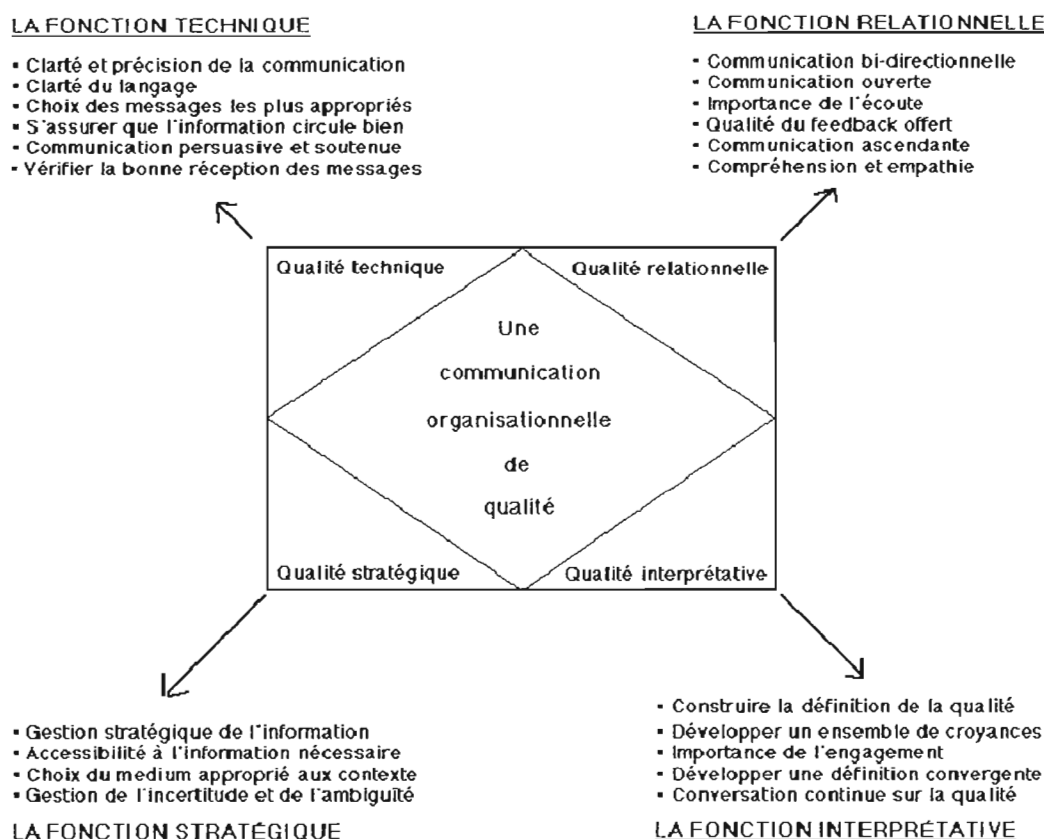
La fonction relationnelle, quant à elle correspond davantage à l'aspect interpersonnel de la communication. Il ne s'agit plus de transmettre froidement l'information aux employés, mais plutôt de transmettre une information en tenant compte de la relation entre le destinataire et le destinataire. Par exemple, un superviseur pourra adapter son message (consciemment ou non) en fonction de la personne avec laquelle il s'adresse. Il ne s'adressera pas à un employé perçu comme étant récalcitrant et paresseux de la même manière qu'à un employé perçu comme ambitieux et travaillant. En contrepartie, si l'employé considère son superviseur comme étant incompetent ou trop sévère, il pourra retenir certains faits, camoufler certains incidents de peur que ceux-ci ne soient utilisés contre lui. La qualité des relations entre les deux interlocuteurs aura un impact sur la qualité des échanges et de la coopération qui pourra s'établir entre les individus. La fonction relationnelle est généralement associée à un modèle de gestion qui se base sur les principes de l'école des relations humaines.

La troisième fonction du modèle proposé par Saumier s'inscrit dans une perspective systémique de l'organisation. L'entreprise est vue comme un système complexe en interdépendance avec son environnement. La structure de l'entreprise sera centralisée ou décentralisée, selon l'environnement dans lequel elle évolue. Plus l'environnement sera turbulent et imprévisible, plus l'entreprise devra se doter d'une structure décentralisée et flexible. Chacune des fonctions de l'organisation (des sous-systèmes) se développent en maintenant une autonomie fonctionnelle leur permettant de s'adapter à leurs environnements respectifs. « La communication organisationnelle est alors définie comme un processus de gestion de l'incertitude et de l'ambiguïté organisationnelle et environnementale, d'intégration des différents niveaux de différenciation et de sélection des médias appropriés aux contingences particulières à l'intérieur desquelles doit s'effectuer cette gestion. » (Saumier, 2000, <http://pages.infinet.net/saumiera/index.html>). La fonction stratégique est généralement associée au modèle de la contingence.

La dernière fonction développée par Saumier, la fonction interprétative, repose sur la conception que les employés se font de la réalité organisationnelle : comment ils la perçoivent, comment ils la construisent, l'interprètent, la définissent. Dans cette conception de l'entreprise, les tâches sont créatrices de sens. Les gestionnaires sont perçus comme des interprètes du changement. On évalue leur performance. Cette approche interprétative préconise la production d'interprétations multiples alors que l'existence d'interprétations multiples dans une approche plus fonctionnaliste est perçue comme symptomatique d'un problème de communication ! Bref, la fonction interprétative stipule qu'il n'y a pas qu'une seule réalité, mais plusieurs réalités sociales. La fonction interprétative est généralement associée à un modèle développé par l'école interprétative.

La figure 2.6 présente de façon schématique les quatre fonctions de la communication organisationnelle dans une entreprise, selon Saumier (2000). À chaque fonction, il est possible d'associer une partie des activités communicationnelles de l'organisation et de lui relier certains problèmes spécifiques.

**Figure 2.6**  
**Les 4 fonctions de la communication organisationnelle selon Saumier, 2000**



Dans le cadre de ce mémoire, la fonction stratégique de la communication nous interpelle plus particulièrement parce qu'elle va au-delà d'une simple structure de transmission de l'information. Dans le contexte de l'étude que nous nous proposons de faire, il serait bien peu utile d'étudier les activités communicationnelles d'une entreprise de type taylorien (puisque la communication y est réduite au minimum). La structure et les priorités d'une entreprise de type « contingente » évoluent tellement rapidement qu'aucun système centralisé de communication et de diffusion de l'information, aussi performant soit-il, ne peut espérer répondre adéquatement aux besoins changeants de sous-systèmes de l'organisation. L'idée n'est donc plus de transmettre la bonne information à la bonne personne au bon moment, mais bien de mettre sur pied un système d'information qui permet à chaque membre de l'entreprise

d'avoir accès au moment opportun à l'information dont il a besoin pour accomplir son travail. La décentralisation et la démocratisation de l'accès à l'information et aux moyens de communication qui caractérisent l'entreprise de type « contingent » requièrent une meilleure connaissance et utilisation des différents médias de communication organisationnelle et nous semblent beaucoup plus appropriées à l'étude d'un service des communications.

## 2.7 Les activités communicationnelles (les « tâches » du service des communications)

Michel (1999) a classifié les différentes activités communicationnelles selon qu'elles jouent un rôle par rapport aux publics internes, aux publics externes ou encore à un plus large public (la communication dite « globale », selon l'expression de Michel). C'est ce que nous présente le tableau 2.2.

Aux publics internes correspondent toutes les activités de communication destinées aux employés, à la direction, aux retraités, bref, à tous les publics internes de l'entreprise. Les différentes tâches ou activités communicationnelles réservées aux publics externes (médias, actionnaires, grand publics, groupes de pression, associations, etc.) sont répertoriées dans la deuxième colonne du tableau 2.2. La « communication globale », quant à elle, sert à caractériser les activités de communications reliées à la mission de l'organisation et au développement de politiques de communication et d'orientations stratégiques et est présentée dans la troisième colonne.



**Tableau 2.2**  
**Les activités communicationnelles selon Michel, 1999**

<b>Publics internes</b>	<b>Publics externes</b>	<b>Communication « globale »</b>
Les relations humaines	Les relations publiques	L'analyse stratégique
La formation	Les relations de presse	L'Analyse de l'identité
La liaison avec le management et la DRH	Les liaisons avec le marketing	L'Analyse de l'image
Le marketing interne	La communication produits – Publicité	L'analyse des enjeux
La communication sociale	La communication institutionnelle « corporate »	Les audits
La communication de proximité et de réseau	La communication professionnelle (B2B)	Le bilan social
La communication financière interne	La communication financière externe	Le diagnostic des communications
La communication interne de crise	La communication externe de crise	Les recommandations stratégiques et globales
Le mécénat	Le mécénat	Les conseils au comité de direction
Le parrainage	Le parrainage	Le « coaching » des dirigeants
La presse d'entreprise interne	La presse d'entreprise externe	Le conseil interne
L'édition multimédia	L'édition multimédia	Le plan de communication
La communication événementielle	La communication événementielle	Le cahier des charges
Les médiations à l'interne	Les médiations extérieures	La gestion de la sous-traitance
Animation de réseaux internes	Les réseaux d'information	La budgétisation
Le management interculturel	La communication internationale	Le suivi de projets
La négociation	La négociation	La communication politique
Le lobbying	Le lobbying	La communication publique
La gestion de la documentation	La gestion de la documentation	La gestion des délégations de pouvoir
La stratégie de communication interne	La stratégie de communication externe	L'évaluation de la communication stratégique et globale
Les écrits internes	Les écrits externes	

La typologie utilisée par Michel (1999) est intéressante, car elle dresse un portrait détaillé des différentes activités communicationnelles et des moyens de communication utilisés par le service des communications.

## 2.8 Le service des communications : quelle place lui accorde-t-on ?

Est-ce un luxe ou une nécessité, pour une entreprise d'avoir son propre service des communications ? Selon Dagenais (1999), plus une entreprise a un nombre d'employés élevé, plus elle sent le besoin de se doter d'un service des communications. À son avis, la mise en place d'un tel service repose sur une pression interne et une pression externe, auxquelles se rattachent plusieurs dimensions.

Les entreprises, nous l'avons dit, ne peuvent plus vivre (ou survivre) en étant repliées sur elles-mêmes. Elles doivent communiquer, qu'elles le veuillent ou non, avec leurs publics externes. La présence d'un service des communications au sein de l'entreprise revêt donc une dimension pratique : pour qu'une entreprise survive, elle doit faire connaître et faire accepter ses politiques, ses produits, ses services, ses programmes, etc. Ceux-ci doivent donc correspondre avec les besoins du milieu. L'entreprise doit être en mesure de maintenir de bons liens avec ses publics. Dagenais (1999) rappelle qu'une entreprise ou un produit dont on ne parle pas n'existe pas.

Le service des communications revêt également une dimension « image » nous l'avons dit : l'image projetée par l'entreprise doit correspondre à l'image perçue par ses publics. Le responsable des communications doit donc avoir l'œil ouvert sur tous les sujets qui concernent l'orientation de l'entreprise et qui pourraient avoir un impact sur la façon dont l'entreprise est perçue par ses publics externes.

Dagenais (1999) mentionne également la dimension défense : les activités de communications et de relations publiques servent souvent à affronter les adversaires (la concurrence, les groupes de pression, des journalistes qui ne sont pas toujours conciliants) et à défendre les intérêts de l'entreprise.

Les dimensions sociale et politique expliquent également le choix d'une entreprise de se doter d'un service des communications : les communications permettent à l'entreprise de

préparer un climat de sympathie sur lequel viendra se dessiner toutes les actions de développement. Cela peut faire toute la différence en situation de crise !

Dagenais (1999) considère également la dimension de consultation et la dimension stratégique. La communication permet d'orienter les décisions en fonction des besoins exprimés ou pressentis des publics (fonction de veille). D'un point de vue stratégique, les différentes informations recueillies auprès des publics seront analysées dans le but de mettre sur place des stratégies communicationnelles au service de l'entreprise.

Finalement, Dagenais (1999) mentionne le rôle joué par le service des communications pour faire le lien entre les médias et l'entreprise. Selon Maisonneuve et *al.* (1998), il s'agit souvent de la partie la plus visible des activités du service des communications. L'évolution des communications organisationnelles et de la gestion des entreprises soulèvent de plus en plus la notion de transparence. Le travail des responsables des communications s'en est automatiquement trouvé changé : « Transparence et compétence dans la diffusion des informations auprès des médias sont donc les deux piliers d'une communication efficace et respectueuse des besoins des journalistes et de la population » (Maisonneuve, et *al.* 1998, p. 136).

Toutefois, l'entreprise ne doit pas communiquer seulement avec ses publics externes. Elle doit également le faire à l'interne et s'assurer de la compréhension et de l'adhésion de ses publics à sa culture et à ses activités. Pour Dagenais (1999), la présence d'un service des communications est justifiée par la nécessité pour l'entreprise d'informer ses publics internes des différentes politiques, vision, mission, projets, façons de faire, etc. Tout comme Bartoli, Dagenais est d'avis que le service des communications non seulement peut, mais doit assurer une cohérence interne des communications de l'entreprise.

Les communications organisationnelles peuvent également servir de soutien aux autres fonctions de l'entreprise pour les différentes activités de communication et de production de matériel. L'expertise ainsi accumulée au même endroit sert à l'ensemble des services. De

plus, on favorisera une unité de l'image qui renforce la culture de l'entreprise et sa reconnaissance par les divers publics.

Le service des communications développe également des stratégies d'animation du personnel favorisant un sentiment d'appartenance et de loyauté. La sensibilisation des employés, la formation, les différentes activités permettent à l'entreprise de renforcer la culture organisationnelle tout en allant chercher du feed-back de ses employés.

Finalement, ce service élabore des politiques et établit des stratégies de communication pour atteindre des objectifs déterminés, à court, moyen et à long terme.

## 2.9 Le contenu des messages – Que communique l'entreprise ?

Dans son tout dernier ouvrage, Libaert (2004) propose une typologie de l'évolution du contenu des messages diffusés par les entreprises (tableau 2.3). Libaert est d'avis que les messages d'aujourd'hui sont de plus en plus axés sur le rôle social de l'entreprise. L'entreprise communique notamment les valeurs qu'elle a faites siennes.

**Tableau 2.3**  
**Synthèse des typologies des messages, *in* Libaert, 2004**

<b>Schwebig (1988)</b>	<b>Weil (1990)</b>	<b>Dagenais (1998)</b>	<b>Ossard (1999)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La réussite de l'entreprise</li> <li>• L'utilité sociale</li> <li>• La communauté d'intérêt et de valeur</li> <li>• L'information</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La souveraineté</li> <li>• L'activité ou le métier</li> <li>• Le service ou la vocation</li> <li>• La relation avec la cible</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'ordre politique</li> <li>• Le prestige</li> <li>• Le changement de comportement commercial</li> <li>• Le service</li> <li>• Le combat</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ce qu'est l'organisation</li> <li>• Ce qu'elle fait</li> <li>• La manière dont elle le fait</li> <li>• Sa contribution, son rôle social</li> </ul>

Pour parvenir à gagner la confiance de ses publics, les entreprises optent maintenant pour le discours social. L'entreprise doit faire preuve de responsabilité économique et sociale, elle doit rendre des comptes, bref, de faire preuve de sa bonne foi : « L'entreprise se sent davantage obligée de définir des valeurs dans lesquelles on retrouve ses règles de fonctionnement et ses modes de relation avec son environnement » (Hurel du Campart, 2003,

p. 82). Cette diffusion des valeurs a pour objectif de faire adhérer les parties prenantes à la mission de l'entreprise. Encore une fois, la cohérence est de mise : une culture ne se décrète pas ! Selon Hurel du Campart (2003), encore trop d'entreprises adoptent des valeurs « propres et belles » mais qui ne correspondent malheureusement pas à la réalité de l'entreprise. « Il ne suffit pas de jeter dix affirmations sur le papier, aimablement diffusées par la suite dans le journal interne pour qu'elles soient immanquablement transformées en valeurs » (Hurel du Campart, 2003, p. 83). La question de la cohérence entre les valeurs, les messages et les actions de l'organisation nous amène à aborder le point de l'éthique reliée à la communication organisationnelle.

## 2.10 L'éthique reliée aux communications organisationnelles

Lorsque l'on ne reproche pas au service des communications de faire de la propagande, on lui reproche souvent d'être à la remorque de la haute direction et de ne diffuser que les messages qui font l'affaire des dirigeants. Peut-on parler de manipulation de l'information ? Le service des communications doit-il tout dire, par souci de transparence ? La conception d'une communication conçue comme une mise en scène soigneusement encadrée est dénoncée par Wolton (*in Libaert, 2004*). Selon lui, on a confondu le rôle croissant de la communication, avec une influence croissante de la communication. Malgré la persistance tenace du stéréotype « communication = manipulation », le public écoute, lit, regarde, mais n'en pense pas moins.

L'exposition aux messages ne crée pas l'adhésion à ceux-ci. Ce décalage est même croissant au fur et à mesure que les messages sont de plus en plus nombreux. L'écoute ne crée pas l'adhésion. Chacun met à distance ce qu'il voit et sélectionne par des milliers de filtres culturels, religieux, philosophiques, politiques pour garder sa liberté. Et cela par l'intermédiaire d'un esprit critique liée à une antique intelligence et culture. (Wolton, 1999, *in revue catholique internationale*, [www.wolton.cnrs.fr](http://www.wolton.cnrs.fr))

Selon Dagenais (*in Libaert, 2004*), les entreprises auraient tort de croire qu'un discours bien articulé puisse compenser les erreurs de jugement et les mauvaises décisions. Dagenais avance l'idée que si le service des communications était davantage impliqué dans le

processus décisionnel et participait à l'orientation des enjeux majeurs de leur entreprise, il y aurait moins de dérapage sur le plan de la communication organisationnelle.

Dans le chapitre intitulé « Clin d'œil à la rectitude communicationnelle », Maisonneuve (2004) nous dit que le discours public ne doit pas se faire sur des bases propagandistes et autres mises en scène promotionnelle. Tout comme Dagenais (1999) et Bartoli (1990) l'ont stipulé, Maisonneuve est d'avis que les relationnistes peuvent contribuer à la démocratisation du pouvoir et à la diversité des idées à condition de tenir un discours qui soit cohérent avec les activités de l'entreprise. « Les citoyens exigent avec raison une information digne de confiance et la transparence de la part des organisations, mais en même temps, ils réclament que cette information fasse sens » (Maisonneuve, 2004, p 264). Il ne s'agit pas de surinformer les publics : une bonne écoute des acteurs en présence favorisera assurément la diffusion d'un message qui soit clair et efficace. Selon Jefkis (*in* Maisonneuve 2004), le fait que le service des communications doive créer un climat « favorable » en lançant des messages « favorables » fait en sorte que le message organisationnel est souvent mis en doute, car, pense-t-on, peu représentatif de la réalité. Il faut, selon Maisonneuve, capitaliser sur une communication qui fasse sens, en misant sur une compréhension mutuelle pour la formation d'un climat de confiance.

Pour Maisonneuve et *al.* (1998), si toute information n'est pas forcément bonne à dire, il n'est nullement question de mentir aux publics. Le responsable des communications organisationnelles se doit d'être perspicace et de diffuser le bon message aux bons publics, par les bons moyens et au moment opportun. « Ce travail de gestion de l'information doit être accompli par le relationniste selon la perspective de l'intérêt du public : il doit donc s'assurer, avant de diffuser une information, qu'une structure de suivi est en place pour permettre d'en gérer les conséquences » (p. 33).

Notons qu'en 1965, l'*International Public Relations Association* a adopté le fameux Code d'Athènes, premier code d'éthique en relations publiques. Au Canada, la Société canadienne des relations publiques et la Société des relationnistes du Québec se sont également dotées d'un code de déontologie.

### 2.11 Mesurer l'impact des actions communicationnelles

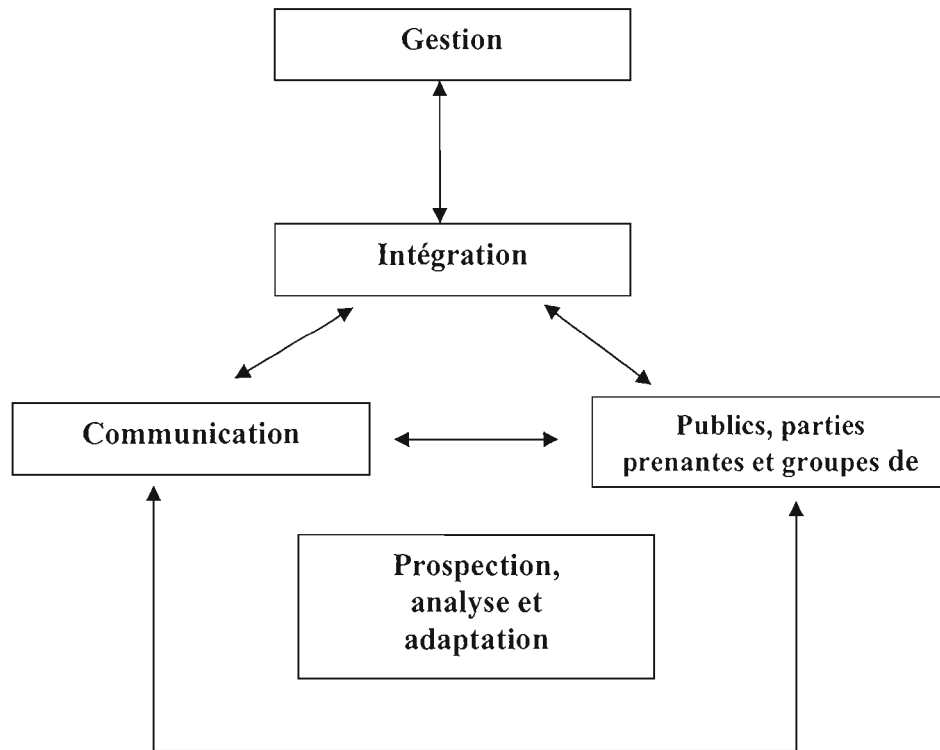
Le processus d'évaluation permet au service des communications de rectifier le tir, de modifier la stratégie et de recueillir le feed-back des publics cibles. Le service des communications – bien qu'il fasse le pont entre la haute direction et les publics de l'entreprise – reste malgré tout au service de l'entreprise, et, comme tout service de l'entreprise, il a des comptes à rendre ! Il lui est essentiel d'atteindre des buts et objectifs prédéterminés. Par conséquent, les stratégies et activités organisationnelles doivent contenir un système de mesure permettant d'évaluer leur succès et d'indiquer les endroits où elles n'ont pas atteint leur plein potentiel. Selon Cutlip, Center et Broom (1985), « L'évaluation est un processus continu qui permet aux gestionnaires de faire les rectifications appropriées pour guider en sécurité l'organisation à travers les turbulences de l'opinion publique » (p.67). Parce qu'il ne s'agit pas de diffuser un message pour qu'il soit automatiquement compris et il suffit pas non plus d'être convaincu pour convaincre.

### 2.12 Les communications organisationnelles : fonction de gestion ?

Selon une étude réalisée par la Chaire en relations publiques de l'Université du Québec à Montréal : *Les relations publiques : une profession à géométrie variable* (Maisonneuve, Tremblay, Lafrance, 2004), les professionnels de la communication organisationnelle exerceraient des fonctions de plus en plus stratégiques et leurs priorités auraient évolué de façon notable au cours des 15 dernières années. Les résultats de l'étude indiquent que la gestion des enjeux a fait un bond de plus de 20 % depuis 1990. Selon l'étude : « Les relationnistes influent de manière importante sur le processus de décision dans tous les types d'organisations » (p. 1). L'étude stipule également qu'environ 60 % d'entre eux participent très souvent ou souvent aux réunions de la plus haute instance décisionnelle afin de recevoir de l'information ou pour prendre part au processus de décision sur certains dossiers. « Les relationnistes expliquent que l'influence qu'ils ont se vérifie sur le plan de l'étendue de leurs responsabilités, de leur rôle plus stratégique, de leur accès aux décideurs et de leur influence globale. » (p.8)

Maisonneuve et *al.* (1998) proposent un modèle qui donne aux communications organisationnelles une fonction de gestion (figure 2.7) :

**Figure 2.7**  
**La dimension multidisciplinaire des relations publiques comme fonction de gestion**



Pour utiliser l'expression des auteurs, la communication organisationnelle est une fonction « bicéphale » : « Judicieusement utilisée par les organisations, les relations publiques contribuent à améliorer leur mode de gestion et de communication ainsi que la perception qu'ont les divers publics de ces organisations. » C'est par un processus de double influence (le responsable des communications influençant tout autant qu'il est influencé) que les communications organisationnelles atteignent leur plein potentiel.



### **Troisième partie : une approche systémique de l'organisation et de la communication**

Dans un environnement devenu imprévisible, les acteurs du jeu concurrentiel ne sont plus simplement des entreprises homogènes, mais des coalitions à géométrie variable, qui impliquent d'autres types d'acteurs : institutions publiques ou privées, centres de recherche, consommateurs ou écologistes, autorités académiques ou autres experts, médias, etc. On passe pleinement d'une logique linéaire ou mécanique à une logique systémique dans laquelle on ne peut plus considérer un élément de façon isolée : il faut envisager toutes les interactions, car tout se tient. C'est d'ailleurs cette approche – l'approche systémique – que nous utiliserons pour tenter de mieux comprendre la fonction communication dans l'entreprise.

La théorie systémique des communications telle que définie par Mucchielli (1999), permet de concevoir les échanges communicationnels dans leur globalité, en partant du principe qu'un phénomène communicationnel n'existe jamais isolément, mais qu'il est plutôt interrelié avec d'autres phénomènes qui créent le système. Selon cette approche l'entreprise est conçue comme un système ouvert, vivant en osmose avec son environnement externe et interne. La théorie de la systémique considère les parties prenantes de l'entreprise comme des systèmes dynamiques, influencés et influençant à leur tour l'environnement dans lequel ils évoluent (Maisonnette, 2004). Ainsi, la fonction communication ferait partie d'un « système communicationnel » possédant des boucles d'interactions qui agissent sur elles-mêmes et sur les autres boucles du système – proposant ainsi un modèle de communication davantage « holistique », où la circulation de la communication se fait dans toutes les directions (Maisonnette, 2004).

Cette approche permet également de tenir compte des relations entre l'environnement externe et interne et l'entreprise, en les replaçant dans leur contexte. Selon Mucchielli (1999), « le système dans lequel toute communication s'insère forme nécessairement un contexte à cette communication. » Un contexte est un environnement dans lequel la communication prend son

sens – la communication est toujours mise en relation avec quelque chose et avec le contexte dans lequel ce « quelque chose » se déroule. L'approche systémique implique donc l'existence de plusieurs réalités et non pas d'une seule réalité – réalités qui sont construites par les différents acteurs.

Aborder la fonction communication dans le « système communicationnel » signifie donc tenir compte des différentes parties prenantes et de l'interdépendance qui existe entre celles-ci. Cela oblige à replacer la communication organisationnelle dans son contexte. L'environnement organisationnel changeant perpétuellement, nous pensons que l'approche systémique nous permettra de mieux comprendre l'ensemble des échanges communicationnels entre les diverses parties prenantes de l'entreprise, leurs rôles et leurs enjeux, en les replaçant dans leur contexte économique, social, politique, juridique, etc.

#### **Quatrième partie : synthèse et questions spécifiques**

« Quand on parle de communication, mieux vaut tout de suite savoir à quel niveau on se situe ! » (Breton et Proulx, 2002, p. 7) Bien que la documentation empirique montre des efforts évidents dans la clarification du rôle des communications organisationnelles, la communication organisationnelle demeure une discipline aux contours flous, selon l'expression utilisée par Maisonneuve (2004).

La documentation scientifique donne au service des communications une fonction d'interface entre l'entreprise et ses publics, servant ainsi, dans la mesure du possible, les intérêts de chacun. La documentation entourant le concept de la communication organisationnelle lui donne une fonction stratégique, la présentant comme une fonction de gestion. Or, dans le quotidien d'une entreprise, les communications jouent-elles cette fonction que d'aucuns lui prêtent sur le papier ?

Rappelons que l'objectif principal de ce mémoire est de construire une représentation précise et complète des pratiques professionnelles du service des communications dans une entreprise en insistant sur les perceptions qui se sont développées entre les publics et le

service des communications d'une entreprise donnée. Nous cherchons à savoir quelles sont les convergences et les divergences entre les pratiques prescrites de ce service et les pratiques effectives perçues. Comme la définition du rôle des communications organisationnelles varie d'un auteur à un autre, et puisque les nombreux ouvrages qui traitent de la communication organisationnelle ne s'entendent pas toujours sur ses activités, ses objectifs, ses impacts et son pouvoir, il nous semble important de comprendre comment les activités communicationnelles se traduisent et s'organisent dans la réalité.

À la lumière des concepts présentés dans le cadre théorique (ce que nous considérons comme étant les pratiques « prescrites » des communications organisationnelles), nous définissons le rôle du service des communications ainsi : le service des communications sert non seulement de courroie de transmission de l'information entre la direction et ses différents publics (et vice-versa), mais joue également un rôle proactif de conception et de mise en place de stratégies communicationnelles. En retour, les différents publics d'une entreprise peuvent, par le biais du service des communications, faire valoir leurs points de vue et donner à la haute direction leur feed-back. Le service des communications sert alors de trait d'union en établissant un climat de collaboration et de compréhension mutuelle entre les diverses parties prenantes et la direction, faisant ainsi rayonner l'entreprise autant sur le plan local, provincial, national qu'international.

Si nous partons du principe que les publics d'une entreprise doivent être informés, parce que considérés comme des acteurs participatifs et non passifs, alors la communication ne peut plus se concevoir selon le principe « dominant-dominé ». Selon Maisonneuve et *al.*, (1998), les employés, par exemple, sont progressivement devenus des partenaires de l'entreprise.

Les communications organisationnelles ne nous apparaissent toutefois pas neutres. Elles prennent place dans un contexte et un environnement particulier à l'entreprise. En fait, nous pensons que le service des communications est d'abord et avant tout au service de l'entreprise. L'un de ses principaux enjeux sera sans doute de réussir à établir des relations de confiance entre ses divers publics – et ainsi lui permettre de poursuivre ses activités économiques. Selon Dagenais (1999), on tentera de soigner l'image de l'entreprise, d'établir et maintenir sa notoriété ou encore d'attirer l'attention, d'informer, de résoudre un problème,

etc. Bref, chaque action communicationnelle est donc posée dans un but précis et connu (même souhaité) par le service des communications.

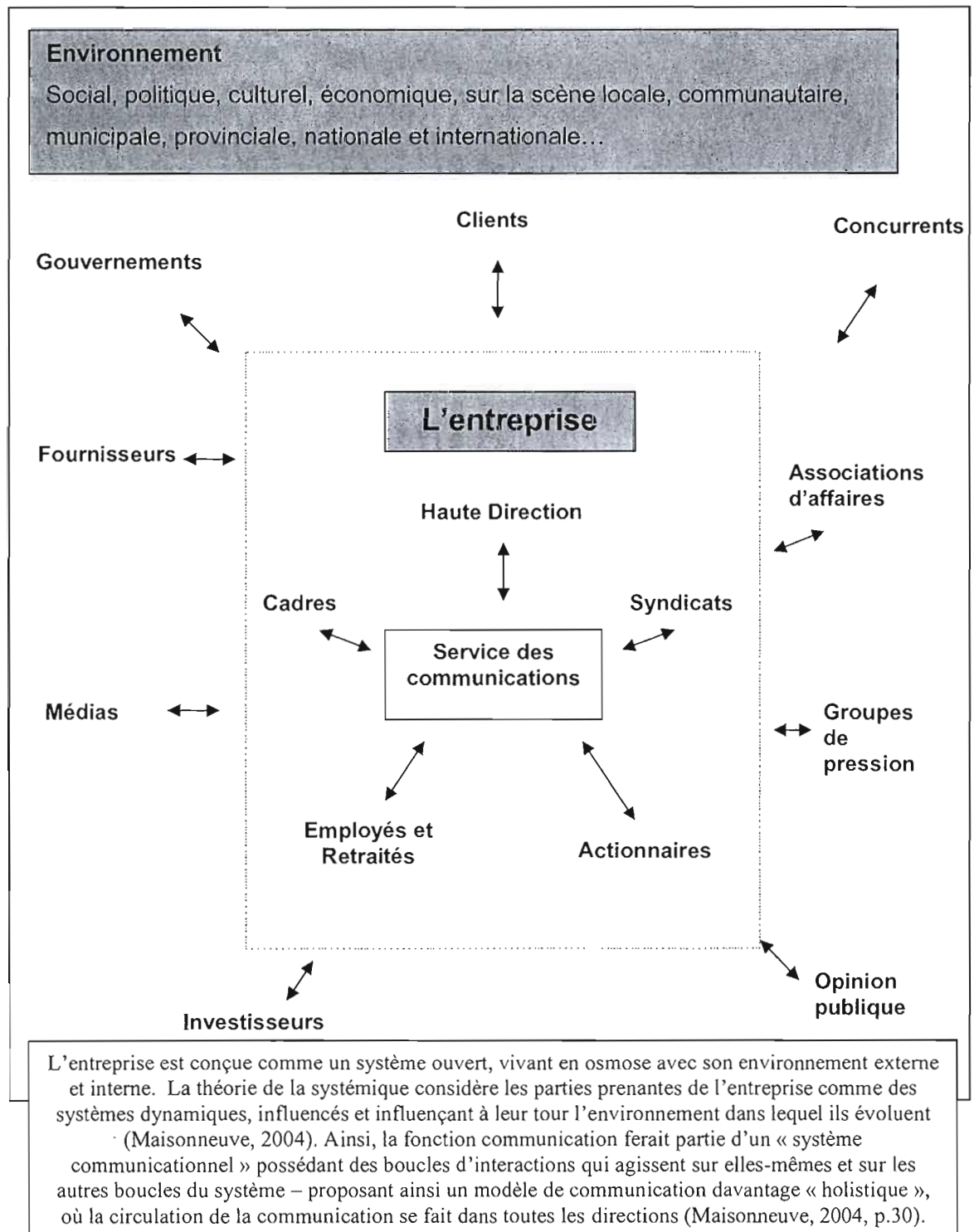
Les actions communicationnelles apparaissent donc comme des communications « organisées ». Elles possèdent, selon Saumier (2000), des fonctions technique (faire en sorte que le message se rende au destinataire), relationnelle (adapter son message au destinataire), stratégique (communiquer en tenant compte de l'ensemble des parties de l'entreprise et de son environnement) et interprétative (comment le message sera décodé par les destinataire, selon leur perception de la réalité).

Les activités du service des communications sont destinées aux publics internes, externes et à la « communication globale » de l'entreprise (Michel, 1999). Nous serions tenté de croire que le service des communications travaille en collaboration avec les autres services de l'entreprise pour l'accomplissement d'un même but : voir à son expansion et à son rayonnement au sein de l'environnement interne et externe. Mais comment ces collaborations prennent-elles place? Comment se développent-elles?

C'est cette idée d'une entreprise de plus en plus communicante, de la nécessité de compétences communicationnelles de plus en plus spécifiques dans l'entreprise, qui interroge la place de la communication comme fonction de gestion. Le processus d'influence et la nécessité d'établir une cohérence entre les messages diffusés et les gestes posés par l'entreprise permet de légitimer le service des communications.

Maintenant que nous avons présenté certaines théories des communications organisationnelles, reste maintenant à savoir comment ces théories sont appliquées dans la vie quotidienne d'un service des communications et quelles relations le service entretient avec ses publics et vice-versa. La figure 2.8 représente un canevas dans lequel sont représentés les différents publics de l'entreprise.

**Figure 2.8**  
**Portrait des relations communicationnelles entre le service**  
**des communications et les différents publics d'une entreprise**



Quelles sont les activités communicationnelles dispensées par le service des communications aux divers publics ? En quoi y a-t-il décalage avec la théorie ? Comment les différentes parties prenantes de l'entreprise perçoivent-elles les pratiques professionnelles du service des communications ?

## **CHAPITRE III**

### **MÉTHODOLOGIE**

Pour répondre à notre question générale de recherche (« Quelles sont les convergences et les divergences entre les pratiques prescrites du service des communications dans l'entreprise et les pratiques effectives telles que perçues par ses publics cibles ? ») et à nos questions spécifiques concernant les éléments identifiés, nous interrogerons des personnes faisant partie des publics cibles d'une entreprise. À partir des propos recueillis, nous tenterons de bonifier notre modèle à priori de la fonction communication dans une entreprise en y intégrant et en y spécifiant son influence sur les différents publics. Ce modèle amélioré nous permettra de représenter les rapprochements ou les différences de perception des publics d'une entreprise sur les pratiques professionnelles du service des communications.

Le tableau 3.1 (à la page suivante) illustre les sept grands thèmes qui seront abordés lors de ces entretiens (thèmes qui ont été présentés précédemment). Notre cadre théorique représente donc ce que nous appelons les pratiques prescrites des communications organisationnelles. C'est ce modèle que nous allons confronter à la réalité ; car sur la base de la problématique qui affecte l'exercice de la profession et qui est marquée par les confusions sémantiques, la méconnaissance et le manque de reconnaissance relevés notamment par Tixier-Guichard et Chaize (1993), Michel (1999) et Libaert (2004), nous croyons qu'il existe un décalage entre les pratiques prescrites du service des communications et les pratiques effectives perçues par ses différents publics. À notre avis, ce décalage entraînerait une mauvaise compréhension, voire une sous-estimation du rôle des communications organisationnelles : le service des communications serait davantage perçu comme une fonction de support logistique et non comme une fonction stratégique.

**Tableau 3.1**  
**Guide pour les entrevues**

	<b>Publics-cibles</b>	<b>Contenu communicationnel (messages)</b>	<b>Activités communicationnelles déployées (moyens)</b>	<b>Objectifs, place et pouvoir</b>	<b>Limites et éthique</b>	<b>Évaluation des résultats</b>	<b>Fonction de gestion stratégique vs Fonction logistique</b>
<b>Pratiques prescrites</b>  (Selon le cadre théorique)	Les publics de l'entreprise selon De Meulemeester (1991)	Les messages selon Bartoli (1990), Maisonneuve et <i>al.</i> (1998), Dagenais (1999) et Libaert (2004)	Les activités communicationnelles selon le tableau 2.2 de Michel (1999)	Selon Dagenais (1998)	Selon Maisonneuve (2004) et Hurel du Campart (2003)	Selon Cutlip , Center et Broom (1985)	Selon Maisonneuve (2004), Swchebig (1988) et Bartoli (1990)
<b>Pratiques effectives perçues</b>  (Thèmes et questions )	Publics internes Publics externes Collaboration avec les autres services	Quels sont les messages diffusés par le service des communications ? Qu'est-ce qui devrait être communiqué ? D'où vient l'information ? Comment voyage-t- elle ?	Quels sont les mandats du service des communications ? Quels sont les moyens de communication utilisés ?	Quels sont les objectifs poursuivis par le service des communications ? A-t-il sa place au sein du comité de gestion ? Est-il un service au même titre que les autres services ?	Le service des communications doit-il tout dire ? Quelle est sa position en regard à la transparence ?	Le service des communications évalue-t-il ses campagnes de communications ? Comment ? Pourquoi ?	Quel est le rôle des communications sur le plan du support logistique ? Sur le plan stratégique ? Les deux sont-ils complémentaires ? Différents ?



Dans le cadre de cette étude, les pratiques prescrites des communications organisationnelles seront confrontées avec les pratiques effectives perçues par les différentes parties prenantes d'une entreprise. Aussi, pour identifier ces pratiques « perçues », nous nous attarderons aux attentes des publics cibles dans la constitution des pratiques professionnelles du service des communications pour des communications organisationnelles plus efficaces. Cette identification ou plus précisément, cette délimitation des pratiques attendues, nous permettra aussi d'établir une perception générale quant au travail des responsables des communications en matière de communication stratégique et logistique.

Étant donné le caractère éminemment subjectif des données recherchées pour compléter le modèle des perceptions et des représentations du service de communications par les différents publics, nous avons opté pour une approche qualitative et notre connaissance de la documentation officielle concernant le service des communications.

Plus précisément, nous avons opté pour une étude de cas. L'intérêt de choisir l'étude de cas pour répondre à notre question vient de la complexité du problème traité. En effet, l'étude de cas nous permettra d'étudier en profondeur les communications d'une entreprise précise, en faisant intervenir autant de variables que souhaitable. En effet, la méthode d'étude de cas s'avère appropriée pour les descriptions détaillées sur un cas unique qui permet de rendre compte du caractère évolutif et complexe du phénomène vécu (Cresswell, 1998; Mucchielli, 1996). De plus, le recours à l'étude de cas est particulièrement approprié si l'on s'intéresse au comment et au pourquoi des phénomènes qui se produisent dans une situation particulière.

### 3.1. Profil de l'entreprise choisie : Cascades inc.

L'entreprise choisie pour notre étude est Cascades inc. Fondée en 1964, Cascades inc. est un leader nord-américain des domaines de la fabrication, de la transformation et de la commercialisation de produits d'emballage, de papiers fins et de papiers tissu. La Société compte plus de 15 000 employés répartis dans quelque 150 unités d'exploitation situées au Canada, aux États-Unis, en France, en Angleterre, en Allemagne et en Suède.

Au fil de ses acquisitions d'usines, Cascades est devenue une référence incontournable dans le domaine des pâtes et papiers. Son modèle de gestion unique, ses techniques de production novatrices et son respect de l'environnement en ont d'ailleurs fait une autorité respectée dans tous les marchés qu'elle a intégrés. Aujourd'hui, la compagnie est citée en exemple dans les universités (Aktouf, 2000).

### 3.1.1 Pourquoi Cascades ?

La structure organisationnelle de Cascades s'apparente fortement à la structure divisionnalisée décrite par Mintzberg (1978). Chaque groupe ou division fonctionne comme une entité semi-autonome. Chez Cascades, le siège social délègue aux divisions toute la latitude pour prendre les décisions concernant leurs propres opérations. La décentralisation est donc très importante. Aktouf (2000) parle de « pouvoir partagé ». Il écrit que :

Toutes informations de toutes natures (techniques, comptables, financières, stratégiques, etc.) sont partagées en temps réel, avec qui le veut, quand il le veut. Ainsi, qui le veut peut être émetteur d'information et être certain de l'écoute idoine, même de la part des hauts dirigeants. (p. 104)

Le modèle de Cascades s'apparenterait alors sensiblement au modèle de communication holistique expliqué par Maisonneuve et *al.* (1998) : une communication décentralisée, horizontale, verticale, diagonale, transversale...

Le choix de Cascades pour cette étude de cas nous permettra donc de dessiner le portrait d'un service des communications et de recueillir les différentes perceptions des publics de l'entreprise par rapport à ces pratiques dans un contexte où les communications organisationnelles ne sont pas là uniquement pour la transmission d'information technique descendante. Nous pensons que le cas de Cascades est intéressant en raison de la place que l'entreprise accorde aux communications organisationnelles.

Cependant, il ne faudrait pas passer sous silence le fait que nous connaissons déjà considérablement la culture et le fonctionnement de cette entreprise. Le fait d'être déjà sur place au moment de l'étude (à titre de directrice des communications pour l'une de ses principales divisions) nous permettra de mieux cibler l'échantillon, et, surtout, de s'introduire

plus facilement auprès des personnes sélectionnées pour les entrevues. Toutefois, cette réalité risque aussi de créer un biais de la part du chercheur, qui, malgré une recherche d'objectivité, pourrait se laisser prendre par ses propres présupposés.

### 3.2 Entrevues semi directives individuelles

L'entrevue individuelle a été privilégiée pour préciser les fonctions du service des communications et couvrir de manière non restrictive l'ensemble des pratiques qui ont cours en matière de communication organisationnelle dans l'entreprise choisie. Un guide d'entrevue a été élaboré préalablement à partir de la matrice conceptuelle (tableau 3.1) pour aborder les différentes dimensions concernant la communication organisationnelle ainsi qu'un protocole d'entrevue (Appendice B).

Un pré-test a été réalisé auprès d'un employé du service des ressources humaines, ce qui nous a permis de vérifier la pertinence et la cohérence des questions et la durée réelle qu'exigeait l'administration du guide d'entrevue. Les entrevues, d'une durée moyenne de 60 minutes, ont été enregistrées et retranscrites. Elles se sont déroulées sur une période de trois mois (juin, juillet et août 2005) et ont été effectuées en français.

### 3.3 Échantillon pour les entrevues

Une technique d'échantillonnage non probabiliste typique a été appliquée pour identifier les personnes aptes à répondre à nos questions par leur appartenance à l'un ou l'autre des publics cibles et par leur rapport avec le service des communications. L'objectif était de réussir à effectuer un nombre d'entrevues suffisant pour chacune des catégories de publics de l'entreprise sélectionnée. Dans certains cas, il s'est avéré difficile d'obtenir une entrevue et nous avons été dirigé vers une autre personne de l'entreprise, disponible ou mieux placée pour répondre à nos questions. Les entrevues individuelles ont donc été réalisées auprès de représentants de l'une des catégories de public cible ou de personnes proposées par le représentant non disponible.

Au total, quinze entrevues individuelles ont été réalisées et se répartissent de la manière suivante, entre les publics internes et externes de l'entreprise : deux représentants du service

des communications de Cascades inc., deux représentants du service des ressources humaines, un représentant de la haute direction, un représentant du service des finances, un représentant au service juridique, deux représentants du service de l'informatique, un représentant des fournisseurs, deux représentants de la concurrence, un représentant du marketing et deux représentants du personnel de soutien administratif.

### 3.4 Les principales dimensions et l'opérationnalisation des concepts retenus pour la codification

Dans le cadre de cette étude, nous avons cherché à recueillir les commentaires et opinions des différents représentants des publics d'une entreprise sur les fonctions du service des communications. Nous nous sommes concentré sur sept grands thèmes prédéterminés (publics cibles, contenu communicationnel, activités communicationnelles, objectifs, limites et éthique, influence et pouvoir, évaluation et résultats, gestion stratégique et support logistique) ainsi qu'un thème intitulé « varia », où les répondants et les répondantes pouvaient expliciter un aspect des communications organisationnelles non mentionné dans les thèmes précédents.

Pour chacune de ces dimensions, nous avons cherché à recueillir de l'information sur la relation que les personnes interviewées entretenaient avec le service des communications par rapport à la dimension étudiée et sur les perceptions sur ce qu'est et/ou ce que devraient être les pratiques du service des communications.

### 3.5 Les limites de l'étude

En raison du caractère exploratoire de l'étude, nous nous garderons de faire une généralisation au sujet des fonctions qui devraient être effectuées par un service des communications dans l'entreprise. Ce type d'étude n'explique pas les causes mais trace un portrait du problème étudié. Les personnes interviewées provenaient de différents secteurs et elles occupaient des postes de travail parfois très différents les uns des autres. Il est donc important de prendre en considération le fait qu'elles n'avaient pas toutes les mêmes connaissances les unes par rapport aux autres pour aborder la question de la communication

organisationnelle, et plus précisément des pratiques du service des communications dans l'entreprise. S'ajoute à cela le fait que ces personnes ne soutiennent pas nécessairement les mêmes mandats. Pour ces raisons, il est important de préciser ici que cette exploration visait à mieux cerner les différences de perception en ce qui a trait aux pratiques du service des communications et, répétons-le, non à faire des généralisations. Le matériel recueilli a permis néanmoins de circonscrire les principales tendances concernant les fonctions du service des communications.

### 3.5.1 Les biais dus à la sélection des sujets (échantillon)

Afin de s'assurer que l'étude nous permettait de dresser un portrait qui soit le plus près possible de la réalité, nous avons tenté de recruter des représentants de chacune des catégories de publics cibles. Malheureusement, il nous a été impossible d'interviewer certains représentants des différents publics de l'entreprise, à savoir : un représentant des employés de production (col bleu), un représentant du gouvernement et un représentant des médias. En effet, le manque de temps et la difficulté de trouver un horaire commun – notamment pour les employés de production – nous a empêché de recueillir leurs propos. Toutefois, notons que les propos recueillis auprès des autres représentants des différentes catégories de publics donnent un aperçu intéressant et déjà très diversifié sur le sujet qui nous préoccupe et pourrait constituer une base en vue de poursuivre la réflexion auprès des autres catégories de publics.

### 3.5.2 Les biais du chercheur

Tout travail de recherche implique, au-delà de la mise en place d'un cadre méthodologique, la subjectivité de celui qui s'y engage. Le processus de construction d'un objet de recherche, la forme que prend la formulation de la question de recherche, le choix de tel ou tel cadre théorique et méthodologique, sont autant de moments où la singularité du chercheur s'exprime. Dans cette recherche, les biais du chercheur étaient reliés à la conception logistique préalable du service des communications de l'entreprise étudiée.

### 3.5.3 Les biais dus aux erreurs de codification et d'enregistrement des dossiers, aux erreurs de classification

Le logiciel *Semato* a été utilisé pour le codage des propos recueillis lors des entrevues individuelles. Ce codage a été effectué à partir du verbatim des entrevues retranscrits grâce aux enregistrements effectués lors des interviews. Un soin particulier a été porté à réduire sinon éliminer les erreurs de transcription. La fidélité des textes aux propos tenus a été vérifiée plusieurs fois.

### 3.5.4 Les biais dus aux déclarations des personnes interviewées et à leur attitude face au chercheur

Il nous semble important de souligner, malgré l'évidence de la chose, que les déclarations des personnes interviewées sont nécessairement subjectives. D'ailleurs, les personnes interrogées nous ont clairement laissé savoir qu'elles livraient leurs impressions, un élément difficilement mesurable et quantifiable. Une omission ou encore un mensonge (pour faire plaisir au chercheur, par exemple) de la part d'un répondant pourraient venir fausser les résultats.

## 3.6 Les aspects éthiques

Préalablement aux entrevues, des formulaires de consentement ont été signés par chacun des participants. Les participants ont tous consentis, de façon libre et éclairée à participer à ce projet de recherche (l'Appendice A représente une copie du formulaire de consentement).

## CHAPITRE IV

### RÉSULTATS

Le présent chapitre rapporte les propos des différents sujets interviewés. De façon opérationnelle, l'ensemble des propos recueillis lors des entrevues ont été retranscrits intégralement à partir des enregistrements. Nous avons ensuite juxtaposé les données recueillies à notre grille de codification (tableau 3.1). L'identification des unités de sens s'est faite à l'aide du logiciel *Semato*, relativement aux concordances et aux différences de points de vue sur des thèmes spécifiques de notre grille, à savoir : les publics cibles, le contenu communicationnel (les messages), les activités communicationnelles déployées, les objectifs de la communication organisationnelle, ses impacts et son pouvoir, les limites et l'éthique reliées aux communications organisationnelles, l'évaluation et les résultats et, enfin, la fonction de gestion stratégique versus celle du support logistique.

#### 4.1 Les publics cibles

À qui le service des communications d'une entreprise s'adresse-t-il ? Qui sont ses publics cibles ? Lorsque nous avons posé la question aux différents participants et participantes, les réponses obtenues ont été variées. Les médias, les employés et les investisseurs sont les trois publics qui ont été nommés à plus forte reprise. Les élus municipaux, le « grand public », les communautés dans lesquelles l'entreprise est établie ainsi que les actionnaires ont également été cités fréquemment. Les propos de l'un des participants résume bien l'opinion dominante : « Le service des communications s'adresse à un peu tout le monde. Dans le fond, nos publics, ce sont les gens qui peuvent venir travailler ici, acheter nos services, des gens de qui on peut acheter des services et les communautés dans lesquelles nous sommes présents ».

Une fois les publics cibles identifiés, nous avons cherché à savoir quel genre de rapports le service des communications entretenait avec ceux-ci. Nous avons remarqué une plus grande facilité à identifier les publics avec lesquels le service des communications entretenait des

relations de pouvoir informel et ceux avec lesquels il jouait une fonction de conseiller en matière de logistique. En général, le service des ventes et du marketing ainsi que le service des ressources humaines sont nommés d'emblée comme étant les « clients » du service des communications. Ces deux services sont perçus comme des services faisant régulièrement appel au service des communications pour lui demander son soutien et son expertise sur des questions ou des projets précis. La relation entre le service des communications et ses publics internes apparaît comme une relation de type fournisseur / client, le fournisseur étant, évidemment, le service des communications. Sa fonction au sein des publics internes est très souvent perçue comme une fonction de service-conseil auprès des autres services : « Le service des communications sert souvent de support au service des finances ». Il est perçu comme un allié pouvant apporter son expertise aux actions que doivent poser un autre service ou la haute direction.

Par ailleurs, la relation entretenue avec les publics externes est davantage perçue comme une relation de dominant / dominé. On perçoit alors le service des communications comme un détenteur d'information privilégiée et stratégique : derrière les relations qu'il entretient avec les médias, les investisseurs, etc, se cachent une stratégie, une planification élaborée, une nécessité de transmettre l'information d'une manière précise, à un moment précis. Le service des communications est alors considéré comme un organe davantage opérationnel, dont les fonctions sont alors directement liées à l'activité de l'entreprise (et dont l'entreprise, par conséquent, ne saurait se passer).

Malgré une certaine adhésion à l'idée que le service des communications puisse développer des stratégies de communication nécessaires au développement économique de l'entreprise auprès de ses publics externes, on a de la difficulté à le percevoir comme un service opérationnel pour ses publics internes. À la différence des autres services, on ne semble pas percevoir le service des communications comme un service pouvant effectuer des actions pour lui-même, en lui-même, pour l'entreprise. Il existe parce que les autres services existent, parce que les autres services ont besoin de lui. Il devient l'instrument des autres services et de la haute direction. L'exemple le plus frappant : le service des communications de Cascades inc. n'a pas écrit sa propre politique de communication. Celle-ci a été rédigée par le service



juridique : « Le service juridique a rédigé une politique de divulgation de l'information. Le service des communications en a évidemment une copie ! ».

Le service des communications serait-il un cordonnier mal chaussé ? « C'est un défi continuels que de vendre ou de convaincre de la pertinence de son propre service ! » s'exclame un répondant.

Ce qu'il faut retenir, c'est que la compréhension des publics cibles est généralement bien assimilée et qu'il y a peu de divergence sur ce point entre les pratiques prescrites et les pratiques effectives perçues. Même pour les personnes n'ayant pas forcément de notions en communication ou en relations publiques, les publics externes et les publics internes ont relativement bien été identifiés, comme si, de culture, on marquait une différence entre la communication interne et la communication externe.

#### 4.2 Sur le contenu communicationnel (les messages)

Par rapport au contenu communicationnel, c'est-à-dire les messages diffusés par le service des communications, nous avons demandé, dans un premier temps, aux participants et participantes ce qui était, à leur avis, communiqué par le service des communications. En d'autres termes : « Qu'est-ce que le service des communications communique ? » Nous cherchions à savoir ce qu'ils et elles connaissaient des messages diffusés. Dans un deuxième temps, nous leur avons demandé pourquoi le service des communications diffusait certains messages plutôt que d'autres : à leur avis y a-t-il une stratégie derrière les messages ? Plus encore, d'où viennent-ils ?

La principale pratique perçue est que le service des communications communique d'abord et avant tout des politiques concernant des normes graphiques. La fonction de diffuseur d'information autre que celle relative aux normes graphiques ne lui est pas accordé d'emblée. Toutefois, lorsqu'on lui accorde une fonction de diffuseur d'information, on perçoit le service des communications comme devant diffuser de l'information dite stratégique : une information relative aux enjeux économiques de la compagnie, à ce qui se passe dans le

marché, aux nouvelles ou aux prochaines acquisitions, aux temps d'arrêt d'usine, etc. De même, le service des communications a le devoir de communiquer ses messages à l'interne et ensuite, à l'externe : que ce soit une nouvelle concernant l'acquisition d'une nouvelle usine ou la fermeture d'une autre, le service des communications est responsable de diffuser des messages qui auront pour but de faire connaître l'entreprise, voir à sa réputation, surveiller son image, etc. et ce, même quand les nouvelles ne sont pas toujours bonnes :

Lorsque nous rédigeons un communiqué financier, par exemple, nous travaillons en collaboration avec le service des finances. Au lieu d'écrire un communiqué plat et *drabe*, on essaie, dans la mesure du possible, de trouver un angle qui soit positif plutôt que négatif. Par exemple, si la compagnie a été moins performante sur le plan financier pour le dernier trimestre, il est important de spécifier que Cascades fait quand même plus d'argent que les cinq autres papeteries dans son domaine ! Ça, c'est positif !, nous explique une des personnes interviewées travaillant pour le service des communications de Cascades.

Dans un deuxième temps, on s'accorde sur le fait que, derrière les messages-clés, une stratégie a dû être élaborée par le service des communications. Si la fonction du service des communications n'est pas toujours perçue comme stratégique (nous le verrons plus loin), les messages, eux, le sont : « Le service des communications uniformise les messages et permet à l'entreprise d'avoir une meilleure image auprès de ses publics. »

Il est intéressant de noter qu'on différencie les pratiques du service des communications selon les messages destinés aux publics internes de ceux destinés aux publics externes. Alors que la communication externe est d'emblée considérée comme faisant partie intégrante et devant être gérée par le service des communications : « Pour la communication externe, je pense qu'il est primordial que ce soit quelqu'un du service des communications qui s'en charge », la responsabilité de la communication interne, quant à elle, ne semble pas aussi évidente. Ainsi, s'il fait nul doute que la communication externe est l'affaire du service des communications : « Le service des communications a des ressources dédiées qui peuvent parler aux médias, qui ont le droit de parler et surtout, qui ont l'expertise pour le faire. », on n'accorde pas forcément la même importance à la communication interne. Ou plutôt, on n'attribue pas d'emblée une expertise ou une connaissance particulière au service des communications à communiquer aux publics internes. Cette spécialité est souvent attribuée

au service des ressources humaines de l'entreprise : « Sur le plan des communications internes, je pense qu'il y a des *overlaps* entre le service des communications et le service des ressources humaines », nous dit un participant.

Les messages diffusés par le service des communications sur le plan interne sont par nature, perçus comme étant peu stratégiques : annonce de nouvelles normes graphiques, invitations à divers événements au sein des employés, etc, alors que les messages diffusés à l'externe sont perçus comme ayant une plus grande conséquence sur l'entreprise et donc, plus stratégiques.

En somme, les principaux « messages » diffusés par le service des communications sont les messages qui sont directement reliés à l'image de l'entreprise : les normes graphiques, les renseignements ayant un enjeu potentiel sur les investissements, tel les acquisitions ou les fermetures d'usine ou encore l'annonce de nouveaux produits. Dans cette optique, la fonction du service des communications par rapport aux messages qu'il diffuse s'inscrit bien dans une fonction « Line » - commande. En effet, on émet des politiques pour dire aux gens comment utiliser le logo de la compagnie, quoi dire, quoi ne pas dire dans telle ou telle situation de crise, par exemple.

Aussi, cette nécessité d'uniformiser et standardiser les messages diffusés par le service des communications est bien illustrée par les propos ci-dessous :

Parfois, c'est le service des ventes qui diffuse quelque chose, parfois, c'est la direction. Les messages ne sont alors pas diffusés de la même façon et il n'y a pas d'uniformité. Pour moi, un service des communications, ça sert à uniformiser le message et permettre à l'entreprise d'avoir une meilleure image.

Il faut être rigoureux dans les façons de le faire, de toujours le faire de la même façon, dans le même langage. Il faut se doter d'une façon uniforme de faire les communications, de se doter d'un langage commun.

Or, dans la structure décentralisée de Cascades, il semble parfois difficile de le faire : « Il est très difficile de faire quelque chose de commun à l'ensemble du Groupe Cascades, parce que nous sommes des sous-groupes qui avons chacun notre vision. »

Notons que cette répartition consistant à donner la responsabilité des communications externes au service des communications et celle des communications internes à autre service (en l'occurrence, celui des ressources humaines) inscrit les messages diffusés à l'interne dans une perception du service des communications ayant une fonction « staff » - conseil. En effet, dans ce contexte, le service des ressources humaines « utiliserait » le service des communications pour qu'il lui donne des conseils et l'aide à diffuser ses messages. Le service des communications servirait alors de support à la gestion des communications internes (qui elles, seraient gérées par le service des ressources humaines).

Généralement, les messages sont perçus comme provenant de la haute direction et voyageant uniquement du haut vers le bas. « J'aurais envie de souhaiter que la communication voyage dans tous les sens », nous a révélé une répondante, « mais présentement, ce n'est pas le cas ». L'organisation des messages et des moyens de communication est très hiérarchisée. En ce qui concerne la communication interne, elle part de la haute direction pour se diriger vers les cadres intermédiaires et les employés : « Il y a un genre d'effet d'éboulement qui fait en sorte que l'information est diffusée ». Voilà une belle image proposée par l'une des personnes interviewées, représentant bien la direction des flux de communication dans l'entreprise étudiée.

Nous pourrions donc conclure que sur le plan des messages, tout comme sur celui des publics cibles, il y a peu de divergence entre les pratiques prescrites et les pratiques effectives perçues. La perception des messages diffusés par le service des communications s'articule surtout, nous l'avons dit, autour de la notion d'image de l'entreprise. Les messages diffusés ne sont pas de n'importe quelle nature : on les souhaite stratégiques, afin de permettre à l'entreprise de conserver sa bonne réputation et lui permettre de rayonner auprès des publics (surtout les publics externes). Là où il y a divergence, c'est sur le plan de la communication interne : les messages destinés aux publics internes sont davantage perçus comme prescriptifs et, qui plus est, partant souvent (voire toujours) du haut de la pyramide hiérarchique vers le bas.

#### 4.3 Les activités communicationnelles déployées (moyens de communication)

Comment le service des communications s'y prend-t-il pour diffuser ses messages ? Parmi les moyens les plus cités, notons le site Internet, l'intranet, le bulletin des employés (*Le Cascadeur*), les différents événements (assemblées annuelles, rencontres avec les banquiers et les investisseurs, conférences de presse...), les communiqués de presse et les publicités dans les publications spécialisées. Par ailleurs, l'opinion dominante est que peu importe le moyen utilisé, c'est le message qui est stratégique et non le moyen. Selon ce point de vue, il est nécessaire d'utiliser le bon moyen pour diffuser un message particulier. « Le service des communications est en mesure de nous aider sur le choix du médium à utiliser pour diffuser un message. Il doit conseiller la haute direction sur la manière dont sera diffusée l'information de manière à la véhiculer de manière efficace. »

Quelques personnes interviewées ont trouvé bizarre de devoir se prononcer sur les différents moyens de communication utilisés. On semblait penser que le moyen avait, tout compte fait, une importance moindre. Peu importe le moyen utilisé, c'est le message qui est stratégique et non le moyen de communication.

L'autre point de vue sur les moyens de communication utilisés est qu'ils sont tout aussi importants que le message. Selon ce point de vue, il est nécessaire d'utiliser le bon moyen pour diffuser un message particulier. « Le service des communications est en mesure de nous aider sur le choix du médium à utiliser pour diffuser un message. Il doit conseiller la haute direction sur la manière dont sera diffusée l'information de manière à la véhiculer de manière efficace. » Dans le même esprit, on mentionne l'importance de diversifier les moyens de communication : « Il devrait y avoir une alternance entre la communication orale, la communication en personne et la communication écrite afin de créer un impact et de pouvoir véritablement agir avec les gens. »

En somme, la perception des moyens de communication est relativement convergente aux pratiques prescrites, bien que quelques moyens aient été oubliés. Le point de vue qui stipule

que les moyens de communication sont eux aussi stratégiques (tout comme le message) et qu'ils doivent être adaptés aux publics cibles est également représentatif des théories de la communication organisationnelle.

#### 4.4 Les objectifs, l'impact et le pouvoir du service des communications

Quels sont les principaux objectifs visés par le service des communications ? À cela, les personnes interviewées ont répondu que les communications organisationnelles avaient pour premier objectif de promouvoir l'entreprise auprès de ses divers publics :

Le service des communications est là pour s'assurer de conserver ou de donner une bonne image à l'entreprise. Pour ce faire, il doit être en relation avec les gouvernements et tous les intervenants qui peuvent avoir une influence ou porter un jugement sur ce que la compagnie fait.

Nous avons alors demandé aux participants et aux participantes s'ils ou elles croyaient que le service des communications était rentable pour une entreprise. Nous pensions que si le premier objectif de la communication était de favoriser une meilleure image de l'entreprise (aux dires des personnes interviewées), ce serait donc dire que l'image aurait un impact sur sa rentabilité financière. De fait, le service des communications est perçu comme étant rentable sans toutefois qu'on puisse expliquer dans quelle mesure. Les actions de communication semblent être difficiles à mesurer et à chiffrer, en terme de rentabilité : « Le problème, c'est qu'on ne cherche pas à quantifier la communication. » On parle alors d'une possible rentabilité ou encore d'une rentabilité à long terme : « Si ce n'était pas rentable, nous n'en n'aurions pas, non ? » On suppose donc que les communications organisationnelles sont rentables pour l'entreprise, sans toutefois avancer une idée sur la manière de comptabiliser et de chiffrer cette rentabilité.

À la question : « Pourquoi une entreprise devrait-elle se doter d'un service des communications », on mentionne que la taille de l'entreprise est un facteur de première importance : « Plus tu deviens une entreprise mature et grande, plus le service des communications doit faire face à des enjeux importants. » Mais encore, quels sont les objectifs poursuivis par l'entreprise qui se dote d'un service des communications ? On ne

semble pas avoir une idée claire des objectifs poursuivis par le service des communications, voire même des objectifs poursuivis par l'entreprise : « Souvent, les gens ne savent pas trop quels sont les objectifs de l'entreprise alors imaginez ceux du service des communications... » Un autre commentaire intéressant a été formulé par l'une des participantes à la recherche : « Le service des communications devrait peut-être se demander si ses publics connaissent ses objectifs et son mandat. Il pourrait être étonné des réponses obtenues ! »

Quant à la place qu'occupe ou devrait occuper le service des communications au sein de l'entreprise, le rôle premier associé au service des communications est le principal facteur de la place qui lui sera accordée. Le service des communications a-t-il le même pouvoir qu'un autre service de l'entreprise (pensons au service des ressources humaines ou encore au service juridique, par exemple) ? Aurait-il sa place sur un comité de gestion ? Les avis sont encore une fois partagés.

Un premier point de vue s'appuie sur la perception que les pratiques professionnelles du service des communications doivent être davantage pro-actives que réactives et qu'un représentant du service a définitivement sa place sur un comité de gestion : « Les responsables du service doivent être tenus informés des enjeux, des orientations stratégiques et des projets en cours afin de pouvoir informer adéquatement les publics de l'organisation ». À l'inverse, un autre point de vue s'appuie sur la perception que le rôle des communications n'est pas vraiment une fonction de gestion :

Le service des communications est là pour communiquer aux médias. Si tu en sais trop, tu peux en dire trop. Si un représentant du service des communication siège sur un comité de gestion, il pourra avoir de la difficulté à faire la différence entre ce qui est considéré comme une information privilégiée et ce qui peut être considérée comme une information d'ordre public. Le service des communications n'a pas à connaître les orientations ou les décisions qui s'en viennent dans les trois prochains mois. Cela ne lui est pas utile.

Ainsi, selon cette dernière vision du rôle du service des communications, le service des communications se doit d'être informé pour informer en retour... en autant que ça les concerne : « Les communications n'ont pas à tout savoir. » Le service des communications

a-t-il le pouvoir de décider de l'information pertinente à diffuser à ses publics ? La réponse ne semble pas si évidente... « Le service des communications doit être tenu au courant de la portion qu'ils doivent savoir et qu'ils doivent communiquer. À cela, s'oppose un autre point de vue qui veut prôner la notion de transparence : « Je pense que les gens des communications doivent être tenus informés, avoir l'image globale de la situation. Si tu as des enjeux ou des objectifs précis, tu te dois d'être informé ! » Fonction de gestion, les communications ?

Certes, le service des communications est perçu comme un service à part entière. Il ne doit donc pas forcément relever d'un autre service : « Le service des communications doit relever de la haute direction, au même titre que le service juridique, par exemple. »

Cependant, à savoir si un représentant de ce service devrait également faire partie, au même titre que les autres services de l'entreprise, de l'équipe de gestion, deux points de vue s'opposent. Une première perception est que le service des communications a un rôle stratégique à jouer et qu'on devrait, par conséquent, le placer près de la haute direction : « Si l'on souhaite contribuer à faire de la gestion de changement, à préparer les gens à ce qui s'en vient, à informer les publics de manière stratégique et planifiée, il faut être près des décideurs et être en mesure de les influencer ». La deuxième perception – opposée à la première – ne voit pas l'utilité de sa présence au sein de l'équipe de gestion : « Le service des communications n'a pas à connaître les orientations ou les décisions qui s'en viennent dans les trois prochains mois ». À cela, ceux qui prônent la présence d'un représentant du service des communications dans les plus hautes sphères de l'entreprise répondent : « Dès que le service des communications est impliqué ou qu'il va l'être, pourquoi ne prendrait-il pas part aux décisions et à l'échange d'information dès le départ, au même titre que le service des ressources humaines ? ».

Il semble donc y avoir convergence entre les objectifs réels et les objectifs perçus, à savoir : le service des communication est le gardien de l'image et doit établir une relation de confiance entre l'entreprise et ses diverses parties prenantes. Toutefois, là où il y a divergence, c'est sur les moyens pour y parvenir. Si on accorde au service des communications un grand pouvoir, dans les faits, on ne lui permet pas de prendre sa place



comme service à part entière au sein de l'entreprise. Bien sûr, l'opinion dominante converge avec les pratiques prescrites : le service des communications est un service au même titre que les autres services de l'entreprise.

#### 4.5 Sur ses limites et sur l'éthique

Nous nous sommes ensuite penché sur la question de la transparence. Le service des communications se doit-il de tout communiquer à ses publics, par souci de transparence ?

L'opinion dominante est que toute information n'est pas nécessairement bonne à dire, mais que l'honnêteté est très importante :

Toute vérité n'est pas toujours bonne à dire, mais je pense que la transparence, pour un domaine comme le nôtre, c'est primordial. Je pense que nous sommes à une ère où les entreprises doivent être transparentes et qu'il y a des avantages à dire oui, j'ai un problème, mais je vais poser les gestes pour le régler par exemple !

On mentionne également qu'il y a un moment pour dire les choses, il faut prendre en considération le public à qui l'on s'adresse et il y a la façon de le faire. « Je crois qu'un service des communications ne peut pas et ne doit pas divulguer tout, à tout moment et à tout le monde. Il y a des enjeux importants, surtout sur le plan financier, et ce serait une erreur de ne pas en tenir compte. »

Dans l'ensemble, on est d'avis que la notion de transparence est à prendre au grain de sel, bien qu'étant importante. Il semble que la culture de l'entreprise ait un grand rôle à jouer quant à la crédibilité de l'information diffusée par le service des communications :

Je pense que chez Cascades, ça fait partie de la philosophie d'être transparent, d'avoir une politique de portes ouvertes et d'être éthique. Toutes les rencontres sont faites sans trop de confidentialité et je pense que c'est facile, chez Cascades de faire de la communication transparente. Et ça, les employés et tous les autres publics de l'entreprise le sentent.

Effectivement, on juge les responsables des communications aptes à discerner quelle information diffuser *versus* quelle information ne pas diffuser et on semble avoir confiance en la véracité et la pertinence du message diffusé. L'information est alors investie d'un

certain pouvoir. Le service des communications détient une information « privilégiée » qui part du haut de la pyramide pour descendre vers le bas.

On reconnaît également aux responsables du service des communications l'autorité et l'expertise pour parler aux médias et discerner quelle information il faut diffuser et quelle information doit rester secrète : « Il y a des personnes dédiées au sein du service des communications qui peuvent parler, qui ont le droit de parler et qui, surtout, on l'expertise pour le faire. Les messages ne doivent pas partir de tous bords et tous côtés ! ».

Dans l'ensemble, les perceptions sur les notions de transparence et d'éthique sont semblables aux notions théoriques de pratiques prescrites. On semble conscientisé par rapport à la valeur des messages diffusés : ils sont importants, on ne peut pas dire n'importe quoi à n'importe qui. Il y a un temps pour dire les choses. La structure divisionnalisée de Cascades et son constant souci de transparence et de respect envers ses employés a probablement contribué au développement d'un climat de confiance entre la haute direction et les employés. Aucune des personnes interviewées ne remettait en doute la bonne foi et la crédibilité de la haute direction. La cohérence entre les gestes et les messages diffusés est perçue comme étant respectée et, par conséquent, ne laisse pas de place au doute quant à la fiabilité des faits communiqués.

#### 4.6 La mesure des résultats obtenus (l'évaluation)

La mesure des résultats obtenus est perçue comme étant extrêmement utile pour connaître la réception et la compréhension des messages diffusés auprès des différents publics. On admet de facto l'importance de sonder l'opinion générale : « On ne mesure pas souvent l'efficacité des communications. Ça pourrait toutefois être utile pour faire des ajustements sur la stratégie s'il y a lieu. »

Effectivement, il semble que l'on demande très rarement le feed-back des publics sur les communications envoyées et que l'on ne mesure pratiquement jamais l'impact des communications organisationnelles. Un premier point de vue soutient qu'il n'est pas nécessaire de le faire si le message est simple et que la façon de le communiquer est bien

maîtrisée : « Puisque l'on communique de façon très simple, on s'imagine que les gens à qui l'on s'adresse comprennent nos messages. »

Si l'on n'évalue pas l'efficacité de nos communications, comment déterminer alors si une communication a été efficace ou non ? « Le but est atteint lorsqu'on s'assure que toutes les personnes touchées, de près ou de loin, par une situation donnée, comprennent pourquoi nous posons ce geste, qu'on leur communique pourquoi on le pose, comment on va le faire, les impacts du geste, etc. »

Ainsi, c'est un cercle vicieux : si l'on ne mesure pas, on ne peut savoir si les personnes touchées ont compris les messages diffusés. Nous sommes certes très loin des prescriptions des théories sur l'évaluation des résultats et de la rectification du tir. Or, cette dimension comporte un aspect important : le feed-back. Pour qu'il y ait processus d'influence et d'interdépendance, le service des communications ne peut pas se contenter de diffuser les messages en partant du haut vers le bas.

#### 4.7 Le rôle du service des communications : fonction stratégique *versus* fonction logistique

Lorsque nous avons interrogé les participants et participantes sur le rôle général joué ou devant être joué par le service des communications, les réponses obtenues ont été fort variées. En fait, deux visions s'affrontent : une première vision perçoit le rôle du service des communications comme étant purement stratégique, alors qu'une deuxième vision le perçoit comme étant principalement logistique. Cependant, notons que les opinions ne sont pas toujours tranchées au couteau : « Le service des communications joue un rôle logistique et un rôle stratégique ».

Le dernier point de vue – celui qui perçoit le rôle des communications comme étant d'abord et avant tout logistique – est fondé sur la perception que le service des communications joue surtout une fonction de soutien pour les autres services, afin de les aider dans la réalisation de leurs projets. Le service des communications ne réalise pas de projets pour lui-même. Il

« attend » que les employés des autres services se manifestent et demandent son aide pour la réalisation d'événements ou encore la rédaction de discours ou de communiqués de presse : « On reçoit un coup de téléphone, les gens nous disent demande d'écrire une lettre ou ont besoin de notre aide pour un projet en particulier. » Le service des communications prend ainsi les « commandes » de ses « clients », en l'occurrence, les employés des autres services de l'entreprise.

Pourtant, on s'entend sur un fait : le service des communications est le gardien de l'image et de la notoriété de l'entreprise : « Le rôle du service des communications est de promouvoir l'image de la compagnie. Nos communications doivent toujours être en adéquation avec notre philosophie et nos valeurs. », ou encore : « Le rôle du service des communications est de promouvoir l'image de la compagnie, diffuser les bonnes informations, servir de source centrale. » C'est sur la manière de réaliser ce mandat qu'on ne s'entend pas.

L'opinion qui domine est que le service des communications se doit d'être disponible pour conseiller et répondre aux demandes ponctuelles des autres services. Certains services font régulièrement appel au service des communications pour différents problèmes ou dossiers à régler : que ce soit pour les normes graphiques, l'organisation d'événement, la rédaction d'un discours ou encore un conseil pour le lancement d'un nouveau produit : « Je pense que ça fait partie du rôle des communications d'être le centre de recueil d'informations extérieures sur la compétition, sur l'environnement, sur tout ce qui peut toucher l'entreprise. »

Notons que, malgré tout, lorsqu'on n'a pas une bonne idée (ou une idée très vague) des pratiques professionnelles du service des communications, on n'a pas tendance à faire appel à lui. « Je ne sais pas trop ce qu'ils font, dans ce service, pour être honnête. » Alors que d'autres lancent un cri d'alarme : « Pour que l'on fasse appel à eux, il faudrait qu'ils se manifestent, qu'ils nous disent quels sont exactement leurs services, ce qu'ils peuvent faire pour nous ! »

Ce problème semble revenir assez régulièrement. Un moyen proposé est de faire davantage ressortir les réalisations du service : « Si on réussit à donner de la visibilité à nos réalisations, les gens vont comprendre mieux notre mandat. »

Ainsi, le service des communications gagnerait à se faire connaître davantage, selon les personnes interviewées. Si certains perçoivent son rôle comme catalyseur, d'autres se demandent ce que le service des communications produit, hormis des événements festifs et des normes graphiques. Un fossé plutôt creux à combler, entre ses deux visions extrêmes du service des communications...

Un peu paradoxalement, le service des communications semble être le point de chute ou la dernière ressource, lorsqu'on ne sait pas à qui s'adresser dans l'entreprise. Les demandes qui sortent de l'ordinaire et les appels qu'on ne sait pas à qui transférer sont souvent dirigés vers ce service :

Le service des communications est ma source d'information numéro un lorsque je ne sais pas à qui m'adresser. D'ailleurs, plusieurs personnes appellent d'emblée le service des communications pour obtenir rapidement une réponse à leur question plutôt que d'appeler le service concerné, tel le service du marketing ou le service des ressources humaines.

Résultat ? Le service des communications est perçu comme un service de première ligne. Les communications deviennent synonymes d'information. Après tout, si le service des communications n'a pas la réponse, qui l'aura ?

Ce qu'il faut retenir, c'est que lorsque les personnes interviewées parlent du service des communications, elles en parlent comme s'ils s'agissait d'un fournisseur externe : « Pour organiser notre événement, plutôt que de faire appel à une firme externe, on a fait appel au service des communications qui s'est occupé de tous les détails techniques de l'événement. »

Le service des communications est donc plus facilement conçu et conforté dans sa fonction de soutien logistique. Nul ne pourra prétendre nier la fonction de conseil et de logistique attribué à ce service. Or, il en est tout autrement lorsqu'on aborde la question de sa fonction stratégique au sein de l'entreprise. « Le rôle du service des communications au sein de l'entreprise est d'abord et avant tout un rôle de diffusion de l'information. Les communications doivent diffuser l'information qui leur est donnée par la haute direction. »

Pourtant, lorsqu'on a une meilleure idée des pratiques professionnelles du service des communications, on a une toute autre vision : « Plus le mandat du service des communications est clair, plus le service des communications doit avoir des objectifs stratégiques. Sinon, la fonction du service des communications devient forcément plus logistique ». Pour eux, être stratégique, cela veut dire se fixer des objectifs de rentabilité et d'efficacité. Il faut évaluer les enjeux, prévoir les crises, anticiper et faire en sorte que le message soit compris des publics visés.

S'il y a des problématiques particulières dans des municipalités dans lesquelles nos usines sont implantées. C'est le rôle du service des communications d'aller voir les décideurs et de leur dire quel est le problème et la stratégie que nous allons adopter pour le régler.

Un autre participant va plus loin en insinuant que la fonction communication est tellement stratégique qu'elle sera l'avatar des dirigeants de demain :

Je suis persuadé que l'avenir des plus grands gestionnaires de grandes entreprises vont avoir des formations en communication. La comptabilité est de plus en plus technique, la finance est de plus en plus technique... Les futurs gestionnaires devront être des gens capables de réunir les bonnes personnes ensemble et de communiquer efficacement avec tout ce beau monde.

Dans un autre ordre d'idée, notons que la communication est souvent perçue dans sa globalité et non pas comme étant la responsabilité d'un seul service.

Les communications représentent une responsabilité commune dont la transmission de certaines fonctions spécifiques est déléguée à un service – le service des communications – pour l'administrer, voir à la bonne gestion de cette fonction qui est globale à l'entreprise.

Cette dernière citation résume bien la pensée dominante par rapport aux pratiques effectives perçues.

En somme, on se fait une idée plus ou moins claire des pratiques professionnelles du service des communications. On lui confère soit une fonction stratégique (avec une représentation au

sein de la haute direction) ou une fonction logistique. Il semble y avoir une certaine confusion entre le rôle joué par les ressources humaines, le rôle joué par le marketing et le service des communications : « Les dons et commandites, est-ce que c'est sous la responsabilité du service des communications ? ». On rattache au service des communications des mots clés qui reviennent souvent lors des entrevues : image de l'organisation, notoriété, diffusion d'information. Et si le service des communications disparaissait, du jour au lendemain ? Les commentaires vont du « ça serait bien plate » ou encore « Les communications, c'est un mal nécessaire et parfois même, un mal non nécessaire » à « l'entreprise ne pourrait pas survivre ».

L'aspect de la fonction stratégique vs la fonction logistique de la communication est le point sur lequel il y a le plus de divergence. Là encore, on ne s'entend pas. Les prescriptions théoriques soutiennent que la communication doit faire partie intégrante de la gestion des entreprises puisqu'elle a une influence sur ses politiques, ses publics, etc. Pour répertorier les enjeux, pour sélectionner les bons moyens de communication, pour diffuser l'information au bon moment et aux bonnes personnes, il faut être dans le « secret des Dieux ». Or, le secret des Dieux n'est pas si facilement accessible. On retrouve, parmi les personnes interviewées, plusieurs détracteurs de la fonction stratégique des communications. On hésite à donner au service des communications une forme de pouvoir telle qui l'impliquerait dans la planification stratégique et dans le processus décisionnel. « Pourquoi le ferait-on ? Le service des communications n'a pas à savoir tout ! » Affirmer une telle chose, c'est affirmer que l'entreprise a des choses à cacher et que le service des communications n'a pas l'expertise de faire la part des choses.

Toutefois, en ce qui concerne les communications externes, les personnes interviewées sont plus nuancées. On s'entend pour dire qu'étant défenseur de la réputation de l'entreprise, le service des communications doit être au courant de ce qui se passe et élaborer des stratégies derrière les messages qu'il diffuse. Il faut prévoir les crises possibles, les questions des journalistes, aller au-devant pour ne pas se faire prendre au piège et nuire à l'image de l'entreprise « Les responsables des communications ont l'expertise pour parler aux journalistes. Personnellement, je ne me verrais pas faire ça ! », explique une répondante.

À l'interne par contre, force est de constater que la communication stratégique a plus ou moins sa place. Alors que chez la compétition, le service des communications rédige les communications internes pour le service des ressources humaines, chez Cascades, on se sert des communications pour lui demander conseil... « Mais trop souvent, ça sort tout croche. On annonce quelque chose de bien et on réussit à faire en sorte que le message passe mal ! ».

Nous avons vu que, finalement, il y avait plusieurs convergences entre les pratiques prescrites du service des communications et les pratiques effectives perçues par ses publics. La plus grande divergence – et c'en est une importante – est sur la question de la fonction logistique versus la fonction stratégique du service des communications et sur la place qu'il doit occuper dans l'entreprise. Le tableau 4.1 représente présente le résumé des convergences et divergences par rapport aux pratiques prescrites du service des communications.



**Tableau 4.1**

**Convergences et divergences entre les pratiques prescrites du service des communications et les pratiques effectives perçues**

	Publics cibles	Contenu communicationnel (messages)	Activités communicationnelles déployées	Objectifs, place et pouvoir	Limites et éthique	Évaluation des résultats	Fonction de gestion stratégique vs Fonction logistique
<b>Convergence</b>	<p>Différenciation entre les publics internes et les publics externes</p> <p>Les publics les plus fréquemment cités : employés, cadre, investisseurs, communautés dans lesquelles Cascades est établie, élus, gouvernement, médias et grand public en général</p>	<p>On s'attarde surtout aux notions d'image et de réputation de l'entreprise : le service des communications = perçu comme le gardien de l'image.</p> <p>Volonté d'uniformisation des messages</p> <p>Nécessaire cohérence entre la haute direction et les messages diffusés</p>	<p>Convergence sur le plan des moyens de communication cités : Internet, intranet, bulletin des employés, événements corporatifs, publicités dans les magazines spécialisés</p> <p>On doit diversifier les moyens de communications</p> <p>Le moyen doit être adapté au message</p>	<p>L'objectif principal est de promouvoir l'image et la réputation de l'entreprise et de créer un climat de confiance entre toutes les parties prenantes</p> <p>En ce sens, les communications sont rentables pour l'entreprise.</p> <p>Il a sa place au sein de l'équipe de gestion</p>	<p>Toute vérité n'est pas bonne à dire</p> <p>Il y a un temps pour dire les choses.</p> <p>Il faut d'abord informer les publics internes</p>	<p>Point de vue dominant : on s'accorde pour dire que les sondages et la rétroaction, c'est important.</p>	<p>Le service des communications a une fonction logistique <u>et</u> stratégique</p> <p>Il a une fonction de conseiller, de soutien et également une fonction stratégique sur le plan des processus décisionnels. Il doit être pro-actif.</p>
<b>Divergence</b>	<p>La notion de public cible est généralement bien comprise. Il n'y a donc pas de divergence significative sur ce point.</p>	<p>Il y a divergence sur la diffusion : la diffusion est perçu comme allant uniquement du haut vers le bas.</p> <p>Le contenu des messages à l'interne est davantage perçu comme prescriptif.</p>	<p>On ne mentionne pas le lobbying, les dons et les commandites, le mécénat, el parrainage ainsi que plusieurs publications écrites (autres que le rapport annuel ou la brochure corporative)</p> <p>Point de vue divergent : les moyens sont peu importants, pas stratégiques</p>	<p>Les objectifs, autre que celui rattaché à l'image, sont flous.</p> <p>On ne sait pas comment chiffrer la rentabilité des communications. On n'essaie pas de le faire.</p> <p>Il n'a pas sa place au sein de l'équipe de gestion. S'il en sait trop, il y a le risque qu'il en dise trop.</p>	<p>Aucune divergence importante n'a été mentionnée.</p>	<p>Dans la pratique, on ne prend pas la peine de sonder l'opinion après coup.</p> <p>Point de vue divergent : si les messages sont clairs, pourquoi évaluer les résultats ? = Perte de temps</p>	<p>Le service des communications a une fonction uniquement logistique. On fait appel à lui pour des petits mandats précis (pour qu'ils nous aident dans nos campagnes de communication)</p> <p>On fait appel à lui quand on ne sait pas où diriger les appels.</p> <p>Il sert seulement de soutien logistique</p>

## CHAPITRE V

### ANALYSE

La question à laquelle nous tentions de répondre est la suivante : « En quoi les pratiques prescrites du service des communications d'une entreprise diffèrent-elles des pratiques effectives perçues par ses différentes parties prenantes ? ». Notre hypothèse était qu'il existait un grand décalage entre les pratiques prescrites et les pratiques effectives perçues par les différentes parties prenantes, faisant en sorte de limiter les activités et le mandat du service des communications en le confinant dans une fonction davantage logistique que stratégique. Les théories avancées par les différents spécialistes de la communication dans les entreprises (Bartoli, 1990, Dagenais, 1998, Libaert, 2004, Maisonneuve, 2004) stipulent que la communication n'est pas seulement ascendante verticale, mais doit se concevoir dans toutes les directions et être en cohérence avec la gestion stratégique de l'entreprise. Maisonneuve et *al.* (1998, p. 44) résument bien le rôle joué par le relationniste (ou, pour utiliser le vocabulaire employé dans ce mémoire : le responsable des communications organisationnelles) au sein de l'entreprise :

Le relationniste met en place les stratégies et les moyens qui permettent aux divers interlocuteurs en présence d'établir un réel dialogue en vue de créer ou de maintenir un climat de confiance. Les relations publiques facilitent ainsi l'obtention d'un consensus entre les publics et l'organisation, tout en contribuant à l'atteinte des objectifs de l'organisation.

Nos résultats montrent que la divergence entre les pratiques prescrites et les pratiques effectives perçues se fait sentir surtout sur le plan de la fonction logistique en rapport avec la fonction stratégique du service des communications, sur la diffusion de l'information à l'interne et sur la place accordée au service des communications au sein de l'entreprise. Pourtant, contrairement à ce que nous croyions au départ, sur plusieurs aspects, les pratiques professionnelles prescrites du service des communications et les pratiques effectives perçues se rejoignent : pensons aux publics cibles et aux moyens de communication utilisés par le service des communications, à son objectif principal et aux notions de transparence et d'éthique. Évidemment, les personnes interviewées qui travaillent au sein d'un service des communications sont celles qui avaient une vision qui ressemblait le plus aux positions des

auteurs présentés dans notre cadre théorique. À l'inverse, il est intéressant de noter à quel point les personnes interviewées n'ayant pas de formation en communication ne voient pas le caractère stratégique du service des communications. Ce point de vue incite à penser que la gestion du service des communications s'exerce le plus fréquemment dans une relation de type conseiller-client. Le conseiller étant le service des communications et les clients, tous les autres services faisant appel à lui. Ainsi, selon cette perception, la fonction principale est considérée comme une fonction *staff-conseil* dont le mandat est d'aider le reste de l'entreprise en matière de communication. Les mandats qu'il réalise s'effectuent dans un contexte où les efforts déployés viennent appuyer l'activité communicationnelle d'un autre service de l'entreprise ou de la haute direction. Pourquoi ?

Dans un premier temps, la structure décentralisée de Cascades semble rendre difficile l'uniformisation des messages : « Il est très difficile de faire quelque chose pour l'ensemble du Groupe Cascades, parce que nous sommes des sous-groupes qui avons chacun notre vision. » Est-il nécessaire d'avoir un message commun pour l'ensemble des groupes ? Les avis sont partagés : « Ça dépend jusqu'où les gens sont prêts à aller pour centraliser les communications et l'importance qu'ils veulent bien y donner. » Voilà tout le problème. Quelle place donne-t-on aux communications organisationnelles ? Mintzberg (1978) lui accorde une place plutôt sommaire (au même titre que le restaurant d'entreprise – bien que plus près du sommet stratégique), alors que selon Libaert (2004), son intégration au management est désormais généralisée. Une fonction de gestion, les communications ?

Les auteurs ne s'entendent pas sur cette question... Alors imaginez au sein même de l'entreprise ! Un commentaire semble pourtant revenir toujours à la charge : ce service doit constamment se battre pour rappeler son importance (contrairement à d'autres services) : « Dans un environnement où l'on croit plus ou moins à la pertinence du service des communications, il faut se battre pour justifier sa fonction. Un grand défi pour les communications, c'est de ne pas se faire marginaliser. » Ainsi, l'un des responsables des communications interrogé affirme que tant et aussi longtemps que l'on n'engagera pas des gens qui possèdent une formation en communication, le service des communications est condamné à être perçu comme le petit service pauvre de l'entreprise : « Les entreprises qui

ont des employés qui ne sont pas formés en communication dans leur service des communications ne peuvent pas tirer le plein bénéfice de ce que l'on peut offrir en terme de service. »

Le service des communications semble, par ailleurs, avoir un travail à faire sur sa propre image, qui rappelle la métaphore du cordonnier mal chaussé.

Bien que Dagenais (1999) énumère plusieurs raisons pour une entreprise de se doter d'un service des communications, selon Libaert (2004), la fonction communication rencontre aujourd'hui une nouvelle donne : elle est le point focal de multiples critiques sur son efficacité, sa déontologie, ses pratiques et ses finalités. À son avis, c'est la nature même de la communication qui est entrée en débat – la communication serait considérée comme un simple leurre, une utopie, voire une nouvelle idéologie. Cette observation suppose que la communication ait occupée (ou occupe toujours) une place de grande importance au sein de l'entreprise. Sinon, s'en soucierait-on ainsi ?

Nous pouvons donc affirmer qu'il existe un certain décalage entre la théorie, la réalité d'un service des communications et la perception que les publics en ont, mais il ne faudrait pas négliger une certaine convergence sur certains aspects précis des communications organisationnelles.

### 5.1 Les constats

À la lumière des réponses obtenues, lorsque mises en perspective avec le cadre théorique, nous pouvons effectuer trois constats :

- La fonction du service des communications est davantage perçue comme étant logistique que stratégique. Si les personnes qui travaillent pour le service des communications de leur entreprise s'accordent pour donner aux communications organisationnelles une fonction stratégique, on reconnaît par ailleurs qu'en pratique, on fait appel au service des communications lorsqu'on a besoin d'aide à un niveau

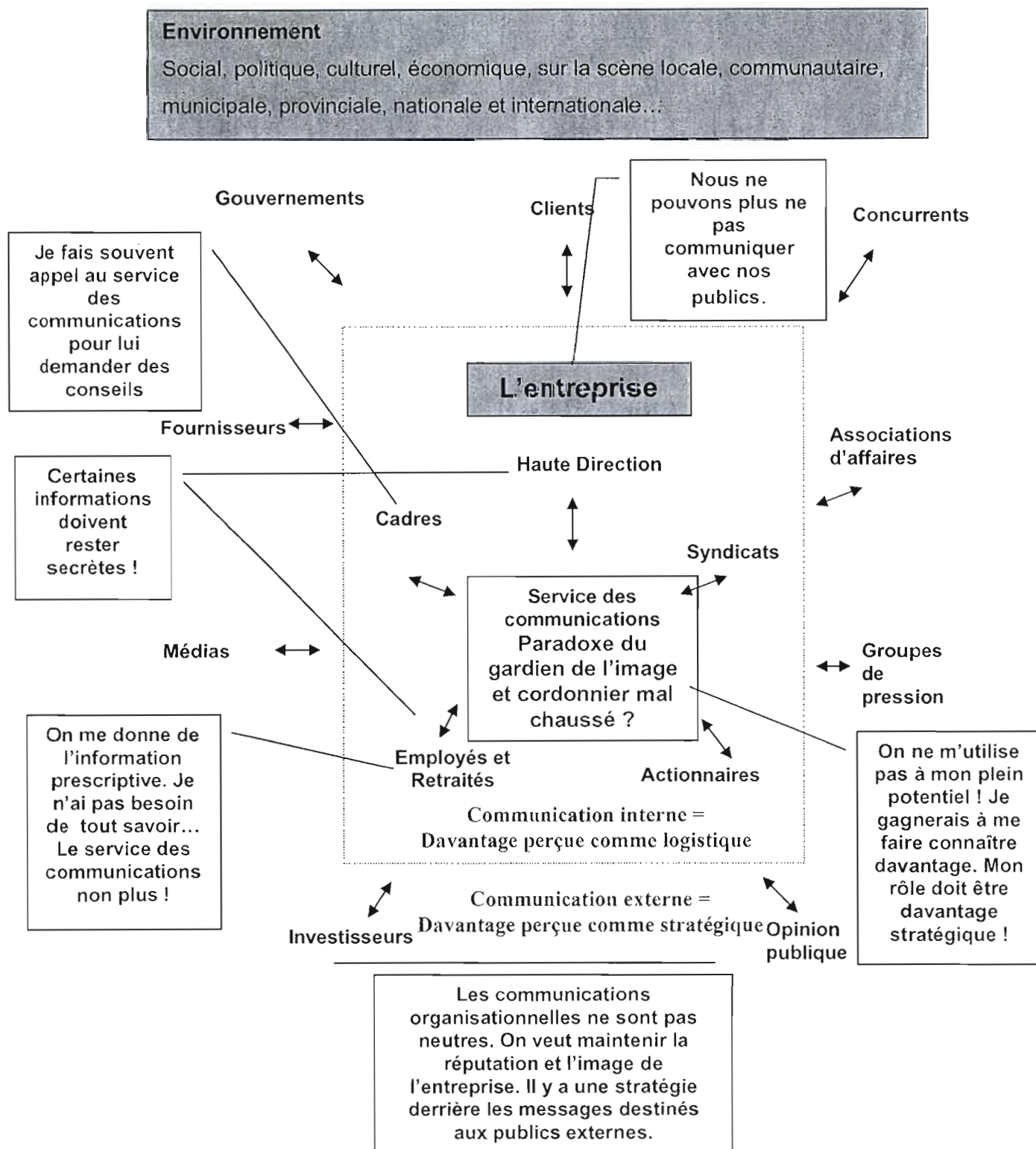
davantage logistique. On reconnaît davantage l'action stratégique lorsqu'il est question de communication externe alors qu'on hésite à reconnaître au service des communications une expertise précise pour les questions de communication interne.

- Le rôle du service des communications, la place qu'on doit lui accorder et la diffusion des messages à l'interne divergent du modèle prescrit. Le service des communications gagnerait à se faire connaître davantage auprès de ses publics. Souffrant du syndrome du cordonnier mal chaussé, le service des communications a du mal à se faire valoir comme un service pouvant et devant débattre des enjeux organisationnels, servir de vigie... Si le service des communications est reconnu par tous comme une composante essentielle de l'entreprise, la place, les objectifs et les tâches du service des communications ne font pas l'unanimité dans l'esprit des personnes interviewées.
- Le décalage au niveau des pratiques prescrites et des pratiques effectives perçues est très fort chez les personnes interviewées qui n'ont pas de formation spécifique en communication. C'est sur ce point que l'on rencontre les plus grandes divergences entre les pratiques prescrites et les pratiques effectives perçues. Alors que de nombreux auteurs préconisent une communication organisationnelle davantage axée autour des objectifs et de la planification stratégique de l'entreprise (Bartoli, 1990, Dagenais, 1999, Maisonneuve, 2004, Libaert, 2004 ), les propos recueillis indiquent, pour l'entreprise que nous avons étudiée, que le service des communications ne semble pas exploiter pleinement ses fonctions stratégiques. Si, d'une part, comme nous l'avons mentionné précédemment, le service des communications gagnerait à faire connaître davantage ses réalisations et à démontrer qu'il peut agir plus efficacement en étant plus stratégique, une part de cette sous-exploitation de sa dimension stratégique revient au fait que la haute direction et les autres publics de l'entreprise semblent craindre une trop grande connaissance des enjeux par les responsables des communications : « Si on en sait trop, il y a toujours le danger de trop en dire », explique une répondante. Ce qui n'est pas sans rappeler la devise par laquelle semblait vivre les dirigeants de l'école classique : « Pour vivre heureux,

restons cachés ! », (Calais, 2003). L'idée d'intersubjectivité avancée par Maisonneuve et *al.* (1998) est encore loin d'avoir trouvée son chemin jusqu'aux publics de l'organisation.

La figure 5.1 présente, de façon schématique, les différents publics de l'entreprise et leurs attentes envers le service des communications. Cet exercice aura permis de préciser et de développer ce qu'il est convenu maintenant d'appeler la communication organisationnelle, et dans ce sens, aura enrichi le cadre conceptuel à l'intérieur duquel peut s'effectuer des communications organisationnelles de qualité dans une entreprise donnée. Une fois ce modèle établi et ces constats faits, que faire ensuite ?

**Figure 5.1**  
**Portrait actualisé de la fonction, d'après les constats de la présente étude**



## 5.2 Paradoxe du gardien de l'image et du cordonnier mal chaussé

Alors que le rôle du service des communications est perçu comme étant crucial pour l'image et la réputation de l'entreprise, on ne s'entend pas sur les moyens pour y arriver, sur la place que doit occuper le service des communications et sur la nature de sa fonction (stratégique *versus* logistique). Gardien de l'image de l'entreprise, le service des communications fait lui-même les frais d'un positionnement incomplet auprès des différentes parties prenantes. C'est ce que nous appelons le paradoxe du gardien de l'image et du cordonnier mal chaussé.

Nous pensons que le service des communications aurait tout intérêt à travailler sa propre image afin de se faire connaître davantage. Qui pourra convaincre la haute direction et les parties prenantes de l'entreprise de son utilité s'il est incapable de le faire lui-même ? Pour être convaincant, il faut être convaincu. Les responsables des communications ont donc un rôle important à jouer auprès de leurs publics pour faire connaître leurs réalisations, leur mandat et ce pourquoi ils sont là. Nous l'avons dit, la communication organisationnelle est une discipline relativement jeune et souvent méconnue et incomprise du grand public. Le service des communications a donc un rôle d'éducation à faire afin de s'auto-promouvoir.

Cette recherche a permis d'établir que le service des communications est davantage perçu comme un conseiller pour les autres services de l'entreprise. La dimension technique et logistique du service des communications est davantage mise de l'avant et le plus souvent « utilisée » par les parties prenantes de l'entreprise. Sa fonction stratégique se trouve ainsi reléguée au second plan. Alors qu'on accorde plus facilement une dimension stratégique à la communication organisationnelle lorsqu'elle s'adresse aux publics externes, on lui reconnaît plus difficilement cette dimension pour la communication interne. On associe aux communications internes une dimension nettement plus logistique que stratégique, les autres services s'adressant au service des communications pour la plupart du temps pour des besoins techniques spécifiques : normes graphiques, organisation d'événements, etc.



Or, selon Grunig (*in* Maisonneuve, 2004), les communications organisationnelles ne seront jamais optimales si la haute direction de l'entreprise continue d'exiger du service des communications qu'il s'occupe prioritairement des tâches logistiques et techniques plutôt que d'occuper la position stratégique qui lui revient au sein de l'entreprise. Toutefois, il serait malhonnête de rejeter le blâme uniquement sur la haute direction quant à la sous-exploitation du service des communications.

Nous sommes d'avis qu'il y aurait moyen de mieux amalgamer les deux grandes fonctions du service des communications (sa fonction stratégique *versus* sa fonction logistique) afin d'optimiser ses activités et l'atout qu'il représente pour l'entreprise. Selon Libaert (2004), la capacité du responsable des communications à exercer et faire percevoir son rôle de pierre angulaire auprès des autres parties prenantes de l'entreprise pourrait contribuer à consolider sa place au sein de celle-ci.

Il semble y avoir encore du chemin à parcourir pour faire reconnaître l'apport essentiel de la communication à la stratégie d'entreprise.

Trop souvent, la communication n'est considérée qu'au sein d'un dispositif en aval : diriger les relations de presse, gérer les crises. Une alternative serait de reconnaître la fonction communication en amont, c'est-à-dire, pour sa contribution à la ligne stratégique de l'entreprise. (Libaert, 2004, p. 140)

Voilà pourquoi nous pensons que le service des communications gagnerait beaucoup à faire connaître ses services, son expertise, faire valoir ses apports et se positionner comme un service ayant un impact direct sur la performance et le succès de l'entreprise et qui, par conséquent se doit d'être inclus dans le processus de planification stratégique. Le service des communications doit faire face à un sentiment ambivalent à son égard. On reconnaît sa nécessité, et pourtant, on le redoute, d'une certaine façon. Plusieurs personnes interviewées étaient d'avis que le service des communications n'avait pas sa place au sein d'un comité de gestion, par exemple.

## CONCLUSION

En menant cette étude, nous voulions contribuer à faire avancer l'état des connaissances sur la fonction communication dans les entreprises en mettant particulièrement en relief les convergences et les divergences entre les pratiques prescrites du service des communications et les pratiques effectives perçues par ses parties prenantes. Nous sommes partis de l'hypothèse qu'il y avait un grand décalage entre les pratiques prescrites du service des communications dans l'entreprise et les pratiques effectives perçues par ses publics - décalage ayant pour conséquence de camper le service des communications dans une fonction logistique, minimisant, voire anéantissant, sa fonction stratégique.

Nous avons d'abord établi ce que nous entendions par « pratiques prescrites » en exposant les diverses théories de différents auteurs s'étant penchés sur la question des communications organisationnelles (Schwebig, 1988, De meulemeester, 1991, Dagenais, 1998, Libaert, 2004, Maionneuve, 2004 ).

Nous avons employé une approche qualitative en conduisant des entrevues semi-directives auprès de différentes personnes-clés de l'entreprise étudiée, en l'occurrence, Cascades inc. : des représentants du service du marketing, des ressources humaines, des ventes, des communications, de la production, de l'informatique, etc., sans oublier des représentants de la compétition, des partenaires financiers et des actionnaires.

Nous avons interviewé les différentes personnes-clés de notre échantillon sur sept aspects de la communication organisationnelle – aspects qui ont d'abord été élaborés dans notre cadre théorique - à savoir : les publics cibles, le contenu communicationnel (les messages), les activités communicationnelles déployées (les moyens), les objectifs, la place et le pouvoir du service des communications, l'éthique liée aux communications organisationnelles et sa fonction stratégique *versus* sa fonction de support logistique.

Par souci d'une plus grande représentativité et d'une plus grande efficacité, la même étude pourrait être réalisée avec un échantillon plus large, comprenant un plus grand nombre de personnes interviewées provenant des différents groupes de l'entreprise. Les ressources limitées affectées à cette étude n'ont pas permis de valider et de contre-vérifier les opinions émises par les personnes interviewées aux entrevues. Par contre, il était clair au moment des entrevues que les personnes interviewées avaient une opinion précise sur le sujet – opinions fondées sur leur vécu et leur expérience au sein ou avec Cascades. Nonobstant la subjectivité inhérente à tout processus d'entrevues, les tendances, les constats et les conclusions découlant de ces entrevues permettent, comme nous l'avons vu au chapitre IV, de discerner les enjeux reliés au service des communications et de tirer certains constats quant aux pratiques de ce service et à la perception qu'en ont les différents publics de l'entreprise.

En effet, à la lumière des réponses obtenues, nous avons pu tirer un premier constat sur la nature des pratiques du service des communications dans l'entreprise. Il appert que les liens que le service des communications développe avec les autres services (que l'on pense au service des ressources humaines ou encore à celui du marketing, par exemple) ont toutes les caractéristiques d'une relation de type client / fournisseur. Le service des communications est perçu comme une petite agence de communication à l'intérieur même de l'entreprise. Souvent appelé à collaborer avec les autres services qui font appel à lui (et non l'inverse), le service des communications a davantage une fonction de conseiller – car perçu comme tel – et se retrouve, de ce fait, au service des autres services (ses « clients »). Cette perception du service des communications a pour conséquence de le cantonner dans des actions davantage logistiques que stratégiques et ce, surtout en ce qui concerne la communication interne. Tenu à l'écart de la haute direction, bien que relevant de celle-ci, le service des communications ne participe pas vraiment à la stratégie derrière l'élaboration des messages, mais plutôt à la stratégie de diffusion de ceux-ci (en se contentant de choisir le moyen le plus approprié pour la diffusion d'une nouvelle, par exemple, et le moment le plus opportun pour le faire).

Nous avons également fait le constat que le service des communications occupait des fonctions méconnues de ses publics. Si l'on s'entend sur le « quoi », on s'entend moins sur le « comment ». L'ensemble des personnes interviewées était d'avis que le service des

communications avait comme principal mandat de gérer l'image de l'entreprise et qu'il avait la responsabilité de faire le lien entre ses différents publics. Toutefois, plusieurs personnes interviewées n'avaient qu'une vague idée des tâches concrètes effectuées par le service des communications pour réaliser ce mandat.

Dans un autre ordre d'idée, la place et le pouvoir accordés au service des communications dans l'entreprise ne fait pas l'unanimité. Alors que certains militent en faveur d'un plus grand pouvoir pour le service des communications, d'autres tiennent mordicus à le tenir loin du processus décisionnel. Le service des communications semble souvent pris entre deux feux : ceux qui plaident en faveur d'une représentation de ce service – au même titre que les autres services – sur le comité de gestion de l'entreprise et ceux qui n'en voient pas l'utilité ou qui craignent qu'une trop grande connaissance des enjeux organisationnels nuise plus qu'elle n'aide à la mise en œuvre des activités communicationnelles, quelles qu'elles soient.

Ces constats ont permis de mettre en relief le paradoxe du gardien de l'entreprise et du cordonnier mal chaussé : si le service des communications est souvent perçu comme un « fournisseur de services logistiques », cela est probablement dû en grande partie à un problème de... communication ! Ayant omis de s'auto-promouvoir et de faire connaître son utilité, son importance, voire, sa nécessité, le service des communications a persuadé ses publics que sa fonction était d'abord et avant tout logistique. Tant que les gestionnaires de ce service ne réussiront pas à faire valoir à la haute direction tout le potentiel de développement que de bonnes communications organisationnelles peuvent permettre, ils seront confinés dans leur fonction de support logistique, sans valeur stratégique ajoutée.

Parmi la vaste gamme des pratiques et des descriptions de tâches relatives aux communications organisationnelles et aux conseillers en communication, on retrouve un même fil conducteur, celui d'aider une entreprise à communiquer efficacement avec tous ses publics. Encore une fois, le problème, c'est que si l'on s'entend relativement sur le « quoi », on ne s'entend pas sur le « comment ». Les réponses obtenues montrent bien que le service des communications n'est pas encore reconnu pleinement pour son potentiel stratégique et sa

place au sein de l'équipe de gestion n'est pas encore acquise. Pourquoi les communications doivent-elles devenir une fonction intrinsèque de la haute direction ?

D'une part, il est fondamental pour les responsables d'un service des communications de connaître en profondeur la gestion de l'entreprise pour laquelle ils travaillent, afin de recommander un plan de communication qui soit cohérent avec la philosophie de gestion, sa culture, ses politiques administratives, son rôle social, aux préoccupations des publics cibles autant internes qu'externes. D'autre part, nous sommes d'avis que les dirigeants des entreprises auraient tout intérêt à intégrer les communications organisationnelles à leur processus décisionnel et au système de gestion. Cette intégration favoriserait, à notre avis, une plus grande efficacité, une augmentation de la productivité et de l'efficacité, une gestion axée sur les résultats et surtout, la satisfaction des publics cibles.

La communication organisationnelle est une fonction vivante, ouverte et non statique qui permet à l'entreprise de diffuser, d'échanger et de récupérer les idées pour lui permettre d'avancer. Si nous adaptons la définition de Mintzberg (1978) qui prend le mot « flux » pour le comparer aux communications organisationnelles, nous dirions que les communications organisationnelles sont des flux qui traversent l'entreprise et la parcourent dans toutes les directions. Le rôle des gestionnaires et du service des communications est d'arriver à créer une certaine osmose pour être au même diapason dans la compréhension des enjeux et des informations à transmettre. Le responsable des communications tente de prévoir les enjeux et de déterminer les actions et les moyens susceptibles de permettre à l'entreprise d'atteindre ses objectifs.

Le principal défi des communications organisationnelles est, à notre avis, de faire de la gestion et de la communication organisationnelle une fonction intégrée. La bonne gestion d'une entreprise se reflète dans l'efficacité et l'efficacité des publics internes et dans la satisfaction des publics externes. La communication organisationnelle a un impact direct sur la bonne marche de l'entreprise parce qu'elle facilite la compréhension des orientations, des politiques et des décisions administratives auprès des employés et recherche leur adhésion. Elle cherche également le rayonnement de l'entreprise dans son environnement externe.

Drucker affirmait en effet que :

Pour assumer efficacement ses responsabilités, le relationniste fait partie des cadres supérieurs de l'entreprise. Idéalement, il sera membre du conseil d'administration ou du comité de direction afin d'avoir une vue d'ensemble des activités de l'entreprise et pouvoir intervenir au moment de la planification à long terme... (Drucker, 1970, p. 29)

Dans cette perspective de partenariat du service des communications avec la haute direction pour croître économiquement, la communication organisationnelle est devenue le canal ou l'outil privilégiés de gestion des dirigeants pour communiquer avec les publics interne et externe. C'est le principal outil dont disposent les dirigeants pour assurer la circulation de l'information sur le fonctionnement global de l'entreprise et la coordination des efforts de chacun. Les communications organisationnelles deviennent donc le trait d'union qui établit un climat de collaboration entre les diverses unités administratives et la direction. Nous croyons que c'est là que réside son mandat premier.

En terminant, nous espérons donc, qu'à sa façon, cette étude ait contribué à définir de manière plus concrète et plus actuelle les pratiques du service des communications dans l'entreprise et que d'autres, après nous, contribueront à renchérir les connaissances liées aux communications organisationnelles.

**APPENDICE A**  
**Formulaire de consentement**

Bonjour,

La recherche à laquelle vous avez accepté de participer vise à construire une représentation plus précise et plus complète de la fonction communication au sein d'une entreprise dans le but de répondre à la question suivante :

*Comment le service des communications intègre ses différentes activités au sein de l'entreprise et, plus précisément, en quoi les pratiques prescrites diffèrent-elles des pratiques effectives perçues par les différentes parties prenantes de cette même entreprise ?*

Pour répondre à cette question, plusieurs personnes de votre entreprise (en l'occurrence, Cascades inc.) ont été ou seront interrogées.

Cette recherche est menée par Anne-Marie Gagné, étudiante à la maîtrise en communication de l'Université du Québec à Montréal sous la direction de Monsieur Pierre Mongeau.

Votre participation consiste à répondre à quelques questions portant sur huit thèmes relatifs à la communication organisationnelle et à accepter que des séances de travail soient enregistrées, notées et retranscrites.

Votre participation à cette recherche est strictement confidentielle et nous ne conserverons pas votre nom dans nos bases de données lorsque la recherche sera terminée et ne sera pas non plus mentionnée dans les textes et communications scientifiques.

Le chercheur demeurera disponible pour répondre à toutes les questions ou demandes d'éclaircissement que votre participation à cette recherche pourrait soulever :

Anne-Marie Gagné  
anne-mariegagne@videotron.ca  
Téléphone résidentiel : (514) 529-7693

Si vous le souhaitez, nous vous ferons parvenir un rapport des résultats de la recherche.

**Consentement**

Je consens à participer à la recherche décrite dans ce qui précède.

Nom : \_\_\_\_\_

Signature : \_\_\_\_\_

Date : \_\_\_\_\_

Votre signature atteste que vous avez clairement compris les renseignements concernant votre participation au projet de recherche et indique que vous acceptez d'y participer. Vous êtes libre de vous retirer en tout temps de l'étude.

Je souhaite être informé des résultats de la recherche : oui ☐ non ☐  
courriel : \_\_\_\_\_



## **APPENDICE B**

### **Le protocole d'entrevue**

#### **Introduction**

Bonjour, je m'appelle Anne-Marie Gagné et je suis étudiante à la maîtrise en communication à l'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL. J'effectue actuellement une recherche, dans le cadre d'un mémoire portant sur la communication organisationnelle. **Cette recherche porte, dans un premier temps, sur la relation entre les différents publics (ou parties prenantes<sup>3</sup>) d'une entreprise et le service des communications et, dans un deuxième temps, sur les perceptions de ces différents publics quant aux pratiques du service des communications de leur entreprise.**

#### **Mise en contexte**

La pertinence d'étudier ce thème s'articule sur le flou actuel qui règne autour de la fonction communication dans les entreprises. Tout d'abord, il semble difficile de dresser un portrait juste de la communication dans les entreprises alors qu'on ne s'entend pas sur l'emploi du terme à utiliser. En effet, la communication semble faire les frais d'un véritable fatras sémantique ! Communication organisationnelle, relations publiques, communication-marketing, communication interne, communication de crise... difficile de s'y retrouver ! D'ailleurs, les spécialistes de cette profession portent des titres tout aussi variés : on les appelle attachés de presse, relationnistes, responsables des communications, directeurs des communications, coordonnateurs interne, chargés des relations publiques, journalistes d'entreprise, dircoms... (Michel, 1999). Ils travaillent pour le service des communications, du marketing, de la communication marketing, des relations publiques, du développement des affaires, etc. Dans un deuxième temps, il semblerait qu'au fil des années, le nombre de métiers, de tâches et de fonctions relatifs à la communication organisationnelle se soit considérablement diversifié et complexifié. Aux nombreux titres des professionnels de la communication correspond une série de tâches à relever, tout aussi variées. Selon Michel (1999), la diversification des fonctions professionnelles et le renouvellement quasi continu des responsabilités rendent la fonction communication bien difficile à définir.

**L'objectif de ma recherche est de construire une représentation plus précise et plus complète de la fonction communication au sein d'une entreprise**

Il s'agit ici de mieux définir le rôle joué par les communications organisationnelles et ainsi apporter une vision actualisée de cette discipline. La proposition d'un portrait actualisé de la fonction communication nous permettra de mieux comprendre son influence sur les activités de l'entreprise - lesquelles ont un impact sur la vie de ses différents publics (autant externes

---

<sup>3</sup> Selon Maisonneuve, Lamarche et Saint-Amand (1998), les parties prenantes d'une organisation sont aussi bien les employés, syndicats, retraités, consommateurs, actionnaires, clients, que fournisseurs, groupes d'intérêt, partenaires financiers, économiques, sociaux et politiques sur la scène locale, municipale, régionale, nationale et internationale.

qu'internes). Nous pourrions alors mieux comprendre ses apports, ses avantages, ses inconvénients, ses limites...

### **Méthodologie privilégiée : l'étude de cas et les entrevues semi-directives**

Nous avons donc opté pour une approche qualitative, avec des entrevues semi-directives comme principal moyen de collecte de données. L'entreprise sélectionnée pour notre étude est Cascades inc.

Je souhaite interroger différentes personnes d'une même entreprise (en l'occurrence, Cascades inc.) pour connaître, dans un premier temps, la nature de la relation qu'ils entretiennent avec le service des communications et, dans un deuxième temps, leur opinion sur les communications organisationnelles. En m'appuyant sur l'analyse des comptes-rendus des entrevues, je souhaite pousser la réflexion plus loin et proposer un modèle nous permettant de mieux comprendre la dynamique des communications organisationnelles dans la « vraie vie » d'une entreprise.

Les personnes interviewées devront donc donner leur opinion sur différents thèmes reliés à la communication organisationnelle. Une dizaine de minutes est accordée par thème. L'entrevue durera donc environ une heure. Il n'y a pas de bonnes ou de mauvaises réponses puisque je m'intéresse d'abord et avant tout aux perceptions. Les noms des participants demeureront confidentiels.

### **Le premier thème : les publics cibles du service des communications**

Dans le cadre de votre emploi, à quelles occasions et/ou sur quels dossiers vous vous est-il arrivé de travailler avec le service des communications ?

Pouvez-vous me décrire comment cela s'est passé ? Comment le travail était-il divisé entre vous et le service des communications ? (Vous pouvez parler d'un projet précis ou encore de la relation en général que vous entretenez avec le service des communications lorsque vous travaillez sur des dossiers communs).

À quelle fréquence avez-vous recours au service des communications ?

À qui s'adresse les communications organisationnelles dans votre entreprise ?

Y a-t-il d'autres publics à qui elle devrait s'adresser et si oui, lesquels ?

Selon vous, quel devrait être le rôle du service des communications dans une entreprise par rapport à ses publics cibles ?

### **Deuxième thème : le contenu communicationnel (le message, ce qui est communiqué)**

Quels types de messages vous sont-ils diffusés par le service des communications ?

Qu'est-ce qui fait qu'un message est compris ou n'est pas compris du public cible ?

Comment voyagent les communications dans votre entreprise ?

Qu'est-ce que le service des communications devrait communiquer ?

Quelle est la responsabilité du service des communications par rapport aux communications internes / externes ?

**Troisième thème : les activités organisationnelles déployées (les moyens de communication).**

De quelle manière ou de quels moyens le service des communication se sert-il pour communiquer avec vous dans le cadre de votre travail ?

Selon vous, de quels moyens le service des communications dispose-t-il pour communiquer avec ses publics cibles ?

Comment décide-t-on du moyen de communication à privilégier ?

Y en-a-t-il suffisamment ? Y en a-t-il trop ?

Devrait-il utiliser d'autres moyens ? Si oui, lesquels ?

**Quatrième thème : les objectifs de la communication organisationnelle, ses impacts et son pouvoir**

Quels sont les objectifs principaux visés par le service des communications ?

Les messages qui vous sont communiqués et l'information diffusée par le service des communications ont-ils une influence sur votre vie au travail ? Sur les choix que vous faites ? Sur vos décisions administratives ?

Selon vous, pourquoi l'entreprise décide-t-elle de se doter ou non d'un service des communications ?

La communication organisationnelle a-t-elle une influence sur la culture de l'entreprise ? Sur les performances financières ? Sur son image ? Sur tout autre aspect de l'entreprise qui vous vient en tête...

### **Cinquième thème : les limites et l'éthique reliées aux communications organisationnelles**

Pour vous, qu'est-ce qu'une communication éthique ?

Le service des communications dispose-t-il, à votre avis, de moyens pour assurer une certaine éthique dans la diffusion de ses messages ?

Décrivez-moi une situation dans laquelle le service des communications a manqué d'éthique ? A fait preuve d'éthique ?

Selon vous, jusqu'où s'étend le rôle du service des communications (autrement dit, jusqu'où s'étend son devoir de communiquer) ?

Le service des communications garde-t-il secrètes certaines informations ?

Si oui, pourquoi ?

Si non, devrait-il le faire ?

Dans quelles circonstances ?

Quelles sont les limites du pouvoir du services des communications (par exemple : le service des communications possède-t-il un pouvoir décisionnel quant aux stratégies administratives) ?

### **Sixième thème : l'évaluation et les résultats**

De quels moyens le service des communications dispose-t-il pour mesurer l'impact de ses activités communicationnelles ?

Selon vous, la communication est-elle rentable pour l'entreprise ? / Si non, devrait-elle l'être ? / Pourquoi ? / Si oui, en quoi est-elle rentable ?

### **Septième thème : gestion stratégique ou support logistique**

Dans le cadre de votre travail, le service des communications vous aide-t-il à un niveau stratégique ou logistique ou les deux ?

Donnez un exemple pour chacun (stratégique et logistique)

À votre avis, quel est le statut du service des communications par rapport aux autres services de l'entreprise? (Par rapport au service des finances, au service juridique, au service des ressources humaines, aux ventes, au service du marketing, etc.)

Le service des communications a-t-il une place à un niveau stratégique de l'entreprise ? (ex : participation au comité de gestion, au conseil d'administration) ou son rôle est davantage lié au support logistique (c'est-à-dire aider les autres services de l'entreprise dans leur mission) ?

Si oui, pourquoi ? Si non, pourquoi ?

**Huitième thème : varia**

Y a-t-il un thème relié au service des communications que nous n'avons pas abordé et dont vous auriez aimé discuter ?

Avez-vous des anecdotes intéressantes survenues avec le service des communications ? Des cas particuliers ?

**Question finale :**

**Selon vous, quel est le rôle du service des communications dans l'entreprise ?**

Merci de votre collaboration et du temps que vous m'avez accordé! Si un autre élément de réponse vous venait en tête et que vous souhaitiez le partager avec moi, n'hésitez pas à le faire. Les résultats de cette recherche vous seront remis si vous m'en faites la demande : Anne-Marie Gagné [anne-mariegagne@videotron.ca](mailto:anne-mariegagne@videotron.ca)

## BIBLIOGRAPHIE

- Aktouf, O. *Le Management entre tradition et renouvellement*. Gaétan Morin Éditeur, Boucherville, 1989
- Aktouf, O. « Pouvoir partagé, autoqualification permanente et management : le cas Cascades ». *La mondialisation de l'ignorance*. Montréal, Isabelle Quentin, 2000
- Bakan, J. *La corporation*. Collection Commerce, Les Éditions Transcontinental, Montréal, 2004.
- Bartoli, A. *Communication et organisation – Pour une politique cohérente*, Les Éditions d'organisation, Paris, 1990.
- Beck, C.E., Beck, E.A. « The managers's open door and the communication climate », *Business Horizons*, janvier-février 1986, 29(1), pp. 15-19.
- Bédard, M., Miller, R. *La gestion des organisations : une approche systémique conceptuelle et stratégique*. Chenelière /McGraw-Hill, Montréal, 1995.
- Breton P., Proulx, S. *L'explosion de la communication à l'aube du XXI<sup>e</sup> siècle*, Paris : La Découverte; Montréal : Boréal, 2002.
- Calais, P. *L'entreprise au-delà de l'économie*. Descartes & Cie, Paris, 2003.
- Canuel, L. *Les communications organisationnelles : liens entre la conception et l'opérationnalisation selon le responsable des communications dans les entreprises québécoise performantes*. Mémoire présenté comme exigence partielle de la maîtrise en administration des affaires, Université du Québec à Montréal, Montréal, 1994.
- Cresswell, J. W. *Qualitative inquiry and research design. Choosing among five traditions*. Thousand Oaks : Sage Publications, Californie, 1998.
- Cutlip, S. M., A. H. Center et Glen M. Broom, *Effective Public Relations*, 6<sup>e</sup> édition, Englewood Cliffs, N.J., Prentice-Hall, 1985.
- Dagenais, B. *Le plan de communication : l'art de séduire ou de convaincre les autres*. Les presses de l'Université Laval, Québec, 1998.
- Dagenais, B. *Le métier de relationniste*. Les presses de l'Université Laval, Québec, 1999.
- De Meulemeester, F. *Les relations publiques, c'est simple*. Top Édition. Paris, 1991.
- Drucker, P. *Technology Management Society*, Harper Row, New York, 1970
- Eldin, F. *Le management de la communication : de la communication personnelle à la communication d'entreprise*. Éditions L'Harmattan, Paris, 1998.
- Gagnon, P-D. *L'entreprise : son milieu, sa structure et ses fonctions*. Gaétan Morin Éditeur, Montréal, 1986.

Gremler, D D., Bitner, M.J., et Kenneth R. Evans, 1994. « The Internal Service Encounter » dans *International Journal of Service Industry Management* 5, 2 : 34-56.

Grunig, J. *Excellence in Public Relations and Communication Management*. Lawrence Erlbaum Associates Publishers, Hillsdale, New Jersey, 1992.

Hays, R.D. *Internal Service Excellence : A Manager's Guide to Building World-Class International Service Unit Performance*, Summit Executive Press, Sarasota 1996.

Hurel Du Campart, S. *La communication corporate*. Dunod, Paris, 2003.

Lamontagne, Guillaume, Turgeon, Benedetti. *La dynamique de l'entreprise*. Études vivantes, Laval, 1993.

Laramée, A. *La communication dans les organisations. Une introduction théorique et pragmatique*. Université du Québec. Télé-Université. Sainte-Foy, 1998.

Le Moëne, C. *Communications d'entreprises et d'organisations*. Presses universitaires de Rennes. Rennes, 1998.

Libaert, T. *Communication : La nouvelle donne*. Village Mondial, Paris, 2004.

Maisonneuve, Danielle. *Les relations publiques – Le syndrome de la cage de Faraday*. Presses de l'Université du Québec. Sainte-Foy, 2004.

Maisonneuve, D, Lamarche, J.F., St-Amand, Y. *Les relations publiques dans une société en mouvance*. Presses de l'Université du Québec. Sainte-Foy, 1998.

Maisonneuve, Tremblay, Lafrance. *Les relations publiques : une profession à géométrie variable* Bulletin Recherches RP, Vol 7 N°2, 2004

Marshall, G. 1998. « Exploring Internal Customer Service Quality » dans *Journal of Business and Industrial Marketing* 13, 4/5, 381-392.

Michel, J.L. *Les professions de la communication : fonctions et métiers*. Ellipses. Paris, 1999.

Mintzberg, H. *Structure et dynamique des organisations*. Éditions d'Organisation. Paris, 1978.

Mongeau, P. St-Charles, J. *Guide d'initiation à Sémat*, Montréal : département de communication sociale et publique, 2005.

Mucchielli, A. *Théorie systémique des communications : principes et applications*. Armand Colin. Paris, 1999.

Muchinsky, P., M. *Organizational Communication: Relationships to Organizational Climate and Job Satisfaction*. Academy of Management Journal, 1977, 20 (04), pp. 592-607

Plante, P., Dumas, L et Plante, A. Sémat. *Logiciel d'analyse sémantique des documents textuels.*, from <http://fable.ato.uqam.ca/guidexpert-ato/gea.asp>

Schwebig, P. *Les communications de l'entreprise*. McGraw-Hill, Montréal, 1988.

Société canadienne des relations publiques. *Manuel d'agrément*. Toronto, 2002.

Tixier-Guichard, R., Chaize, D. *Les dircoms : à quoi sert la communication ?* Éditions du Seuil, Paris, 1993.

Weiss, D. « Chronique : la communication interne », *Revue française de gestion*, no 35, mars-avril, 1982, pp.83-86.

### Sites Internet

Gouvernement du Québec. « Loi sur la sécurité civile Sécurité civile » in Sécurité publique Québec (en ligne) <http://www.msp.gouv.qc.ca/secivile/secivile.asp?ndn=04&txtSection=loi> (Page consultée en mars 2005)

Saumier, A. « Communication et organisation » (en ligne) <http://pages.infinet.net/saumiera/index.html>, (Page consultée en mars 2005)

Wolton, D. *Revue catholique internationale*, mars 1999 in Laboratoire Information, Communications et Enjeux scientifique (en ligne) [http://www.wolton.cnrs.fr/wolton/c\\_mensonges\\_wolton.htm](http://www.wolton.cnrs.fr/wolton/c_mensonges_wolton.htm) (Page consultée en octobre 2005)